

LA PROVINCIA DI TORINO ALLA RICERCA DI NUOVE STRATEGIE
PER GLI ANNI NOVANTA

Seconda fase:
PINEROLESE, VAL DI SUSÀ, VAL DI LANZO E VAL SANGONE

Volume I
Sintesi e linee di intervento

INDICE

VOLUME I

SINTESI E LINEE DI INTERVENTO

GUIDA ALLA LETTURA DEL RAPPORTO	Pag.	1
Capitolo primo		
Soggetti, mezzi e processi: lo stato del sistema socio-economico ad Ovest di Torino	"	4
1.1. Il sistema di impresa	"	5
1.2. Il sistema delle interrelazioni	"	12
1.3. Lavoro e processi formativi	"	14
1.4. Il contesto ambientale	"	17
Capitolo secondo		
I percorsi di sviluppo di un territorio semi-periferico	"	20
2.1. Dare solidità a un tessuto leggero	"	21
2.2. L'articolazione delle linee di intervento	"	24
2.3. Le idee-progetto	"	32
Idea-progetto n. 1		
Sistema informativo sugli appalti relativi a opere infrastrutturali (SIOI)	"	34
Idea-progetto n. 2		
Istituzione di una cellula di pianificazione e orientamento dei mercati agricoli	"	47
Idea-progetto n. 3		
Rete di sostegno alla diversificazione dei prodotti e dei mercati delle p.m.i.	"	55

Idea-progetto n. 4		
Elementi per una strategia di comunicazione e promozione dell'Alta Val di Susa	Pag.	61
 Idea-progetto n. 5		
Percorso artistico-culturale attraverso le fortezze e le testimonianze storiche dell'Alta Val di Susa e Val Chisone	"	70
 Idea-progetto n. 6		
I servizi socio-assistenziali del Pinerolese: riflessioni e proposte	"	84
 Allegato: Comuni della Provincia di Torino suddivisi per aree di studio	"	104

VOLUME II

IL PINEROLESE: IL RICHIAMO DELLE ANTICHE VOCAZIONI

Parte prima

PROFILI ANALITICI DEL QUADRO SOCIO-ECONOMICO	Pag.	1
--	------	---

Capitolo primo

L'ARTICOLAZIONE SOCIO-ECONOMICA DELL'AREA

ATTRAVERSO LA RICOGNIZIONE DELLE FONTI

STATISTICHE	"	2
-------------	---	---

Premessa

1.1. Definizione dell'area oggetto di studio	"	4
1.2. L'andamento demografico	"	4
1.3. La struttura produttiva del Pinerolese	"	14

Capitolo secondo

I LIMITI STRUTTURALI DELLO SVILUPPO DI UN

SISTEMA VITALE DI IMPRESA	"	47
---------------------------	---	----

2.1. Caratteristiche strutturali del campione	"	48
2.2. Strategie aziendali e processi di modernizzazione	"	50
2.3. Le prospettive di medio periodo	"	66
2.4. Il contesto ambientale	"	73

Capitolo terzo

IL CAPITALE UMANO: I FABBISOGNI DELLE IMPRESE	"	77
---	---	----

3.1. La domanda di lavoro delle imprese	"	78
3.2. Il soggetto imprenditoriale	"	89

Capitolo quarto

IL MERCATO DEL LAVORO

Pag. 105

- 4.1. Il mercato del lavoro in Piemonte e in
provincia di Torino: alcuni elementi
di inquadramento

" 106

- 4.2. Il mercato del lavoro nel Pinerolese

" 129

Allegato 1

Tavole sul mercato del lavoro e sul sistema
formativo in provincia di Torino

" 156

Allegato 2

Tavole sul mercato del lavoro e sul sistema
formativo del Pinerolese

" 168

Parte seconda

IL SISTEMA DELLE INTERRELAZIONI

" 191

Capitolo quinto

MERCATO E INTERRELAZIONI TRA POLI TERRITORIALI

" 192

- 5.1. Le interrelazioni produttive e di mercato

" 193

- 5.2. Profilo socio-economico delle famiglie

" 209

- 5.3. Le scelte di acquisto e il luogo di la-
voro

" 222

- 5.4. Il contesto ambientale nell'autoperce-
zione dei residenti

" 233

Parte terza

GLI APPROFONDIMENTI SETTORIALI

Pag. 240

Capitolo sesto

IL FUTURO DELL'ARTIGIANATO FRA TRADIZIONE
E INNOVAZIONE

" 241

6.1. I caratteri generali dell'artigianato
locale

" 242

6.2. L'evoluzione sperimentata: problemi e
prospettive

" 252

6.3. Le possibili linee di intervento: al-
cuni suggerimenti per una politica di
qualificazione

" 259

Capitolo settimo

IL PROGRESSIVO DEPOTENZIAMENTO DEL COMPARTO
AGRICOLO

" 266

7.1. Introduzione

" 267

7.2. I caratteri strutturali dell'agricoltura
Pinerolese

" 269

7.3. I settori di specializzazione

" 288

7.4. Gli interventi auspicabili per il raf-
forzamento del settore

" 307

Capitolo ottavo

UNA RICOGNIZIONE SULLE IMPRESE AGRICOLE:

IL NODO SOGGETTUALE

" 318

8.1. Introduzione

" 319

8.2. La struttura del campione

" 321

8.3. I caratteri dell'imprenditore

" 330

8.4. Le nuove generazioni a confronto con
l'agricoltura

" 335

8.5. Le valutazioni degli imprenditori

" 340

8.6. L'organizzazione delle aziende

" 349

8.7. I processi di modernizzazione	Pag.	363
8.8. Le strategie	"	390
8.9. Osservazioni conclusive	"	397

VOLUME III

LA VAL DI SUSÀ, LA VALLE DI LANZO E LA VAL
SANGONE DENTRO LO SCAMBIO: TURISMO E INDUSTRIA

Premessa	Pag.	1
Parte prima		
PROFILI ANALITICI DEL QUADRO SOCIO-ECONOMICO	Pag.	2
Capitolo primo		
L'articolazione socio-economica delle Valli attraverso la ricognizione delle fonti statistiche	"	3
1.1. Definizione dell'area oggetto di studio	"	4
1.2. L'evoluzione demografica	"	6
1.3. La struttura produttiva	"	18
Capitolo secondo		
Struttura e strategie delle Pmi industriali: la centralità della "cultura del prodotto"	"	56
2.1. Le caratteristiche strutturali del campione: un tessuto di impresa tradizionale	"	57
2.2. Le interrelazioni produttive: una gerarchizzazione del corpo industriale	"	67
2.3. Competitività, strategie ed organizzazione del corpo industriale	"	75
2.4. Fatturato, esportazioni, occupazione: i segnali della ripresa	"	85
2.5. La particolarità di un contesto ambientale forte	"	94
Capitolo terzo		
Soggetto imprenditoriale e figure professionali: carenze ed esigenze delle risorse umane	"	103

3.1. Forza e debolezza delle figura imprenditoriale	"	104
3.2. Il prevalere della cultura della produzione nella domanda di profes- sionalità delle imprese	"	118

Capitolo quarto

Le tante emergenze occupazionali e l'omogeneità dell'offerta formativa	"	131
4.1. L'emergenza occupazionale delle Valli	"	132
4.2. Scolarità e processi formativi	"	141
4.3. Il mercato del lavoro	"	148
4.4. Conclusioni	"	158

Allegato: Tavole sul sistema formativo e il mercato del lavoro in Val di Susa, Val di Lanzo e Val Sangone	"	160
---	---	-----

Parte seconda

IL SISTEMA DELLE INTERRELAZIONI	"	179
---------------------------------	---	-----

Capitolo quinto

Le inesprese potenzialità di un territorio di confine	"	180
5.1. Le sfaccettature di un sistema aperto	"	181
5.2. I vantaggi localizzativi: un confronto con aree limitrofe	"	193
5.3. Il profilo socio-economico delle famiglie: le differenze intergenerazionali e segmentazione sociale	"	199
5.4. Redditi, consumi e mobilità: la gravitazione su Torino	"	216
5.5. La qualità sociale nel giudizio dei residenti nelle Valli	"	227

Parte terza

GLI APPROFONDIMENTI SETTORIALI	"	238
--------------------------------	---	-----

Capitolo sesto

Potenzialità e fragilità del mondo artigiano	"	239
6.1. Introduzione	"	240
6.2. La struttura del settore artigiano in Val di Susa, in Val Sangone e nelle Valli di Lanzo	"	242
6.3. Le tendenze evolutive	"	249
6.4. I principali problemi del settore artigiano locale	"	260
6.5. Le opportunità di sviluppo e gli interventi auspicabili	"	266

Capitolo settimo

La debolezza dell'offerta ricettiva turistica: un'indagine diretta in Val di Susa	"	275
7.1. Introduzione	"	276
7.2. Le caratteristiche strutturali del campione	"	278
7.3. La composizione della domanda	"	281
7.4. Occupazione e formazione	"	288
7.5. Dotazione di servizi e strategie di innovazione	"	293
7.6. Politiche di promozione e innovazione	"	299
7.7. La valutazione imprenditoriale su infrastrutture e servizi del territorio	"	306

Capitolo ottavo

Le prospettive di sviluppo della Valle di Susa e della Val di Chisone in vista del campionato del mondo di sci del 1997	"	309
8.1. Introduzione	"	310
8.2. Lo stato e le tendenze recenti dell'economia dell'Alta Val di Susa	"	313
8.3. Il settore turistico	"	323

- 8.4. L'occasione dei mondiali: gli interventi previsti ed il coinvolgimento delle comunità locale nell'iniziativa " 340
- 8.5. Conclusioni: aspetti critici e iniziative da attivare in vista del campionato del mondo del 1997 " 346

Guida alla lettura del rapporto

Il presente rapporto di ricerca rappresenta la seconda fase del lavoro di indagine "La provincia di Torino alla ricerca di nuove strategie per gli anni novanta", che, dopo lo studio del Canavese e del Chivassese, si ferma ora ad analizzare quella vasta area del territorio occidentale della provincia che ricomprende le Valli di Lanzo, Susa, Sangone e il Pinerolese. Lo studio delle altre aree della provincia (cintura metropolitana, Chierese e Carmagnolese) - tuttora in corso - completerà il lavoro di ricerca (*). Impianto metodologico e scopi della ricerca sono comuni alle diverse fasi in cui questa si è venuta ad articolare. Anche nello studio delle Valli e del Pinerolese, quindi, si è mirato ad identificare, attraverso un'accurata analisi del sistema socio-economico (settori, soggetti e processi produttivi), i possibili percorsi di sviluppo di medio periodo. Per questo ci si è avvalsi di un insieme di strumenti metodologici: ricognizione delle fonti statistiche e della letteratura disponibile, interviste a testimoni privilegiati, indagini dirette tra imprese e famiglie.

Vista la mole delle operazioni di ricerca messe in opera e la vastità e il dettaglio con cui è stato analizzato il territorio ad ovest di Torino il rapporto di ricerca si articola in tre volumi.

Nel primo volume vengono innanzitutto sintetizzati i risultati relativi all'insieme delle operazioni di ricerca realizzate, evidenziando gli elementi comuni e le differenze

(*) Per una definizione puntuale delle varie aree di studio cfr. l'allegato alla fine di questo volume.

tra le diverse aree oggetto di indagine (Pinerolese e Valli) (cap. 1). Al momento di analisi segue poi quello di individuazione dei possibili percorsi di sviluppo (cap. 2) e la proposta di alcune idee su cose da fare per facilitare il passaggio dei sistemi locali lungo tali percorsi di sviluppo (par. 2.3.).

Il secondo e terzo volume presentano analiticamente i risultati delle diverse operazioni di indagine realizzate nell'area del Pinerolese (vol. II) e delle Valli di Susa, Lanzo e Sangone (vol. III). L'impianto dei due rapporti di area è identico e si articola in tre parti e otto capitoli.

Nella prima parte ("profili analitici del quadro socio-economico") si procede alla ricostruzione della realtà dei due territori attraverso:

- l'analisi delle diverse fonti statistiche (cap. 1);
- l'auditing del livello di modernizzazione delle aziende industriali realizzato attraverso un'indagine diretta (cap. 2);
- l'analisi della domanda (cap. 3) e dell'offerta di lavoro (compresa una mappa dei maggiori punti di crisi aziendale), nonché una ricostruzione dell'offerta formativa locale (cap. 4); è qui, che nel rapporto relativo al Pinerolese, si è approfittato per "fare il punto" sul mercato del lavoro nell'intero territorio provinciale (cfr. per 4.1. vol. II).

La seconda parte ("il sistema delle interrelazioni") ricostruisce l'insieme degli scambi tra le diverse aree attraverso l'osservazione (effettuata con delle indagini dirette) dei comportamenti delle imprese e delle famiglie

(cfr. cap. 5 dei due volumi). E' qui che vengono anche riportati i giudizi delle popolazioni locali sul livello della così detta "qualità sociale" (livello di efficienza dei servizi sociali e qualità di diversi fattori ambientali).

La terza parte dei rapporti di area è dedicata a particolari approfondimenti settoriali o territoriali in ragione delle specificità delle diverse aree. Così, vista la rilevanza che la piccolissima impresa ha nell'economia del Pinerolese e delle Valli, il sesto capitolo dei due rapporti di area è dedicato allo studio dello stato e delle prospettive del comparto artigiano. Nel Pinerolese si sono poi approfondite le tematiche che riguardano l'agricoltura locale, sia attraverso un'indagine diretta tra le imprese (cap. 7 vol.II), che attraverso una serie di interviste a testimoni privilegiati (cap. 8 vol. II). In Val di Susa, invece, vista l'importanza che la risorsa turismo è venuta ad assumere per l'economia della valle si sono voluti analizzare il livello di modernizzazione dell'imprenditoria alberghiera locale (cfr. indagine diretta riportata nel cap. 7 vol. III) nonché le prospettive di sviluppo allargato e le ricadute economiche del campionato del mondo di sci del Sestriere del 1997 (cap. 8 vol. III).

Capitolo primo

SOGGETTI, MEZZI E PROCESSI:

LO STATO DEL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO AD OVEST DI TORINO

1.1. Il sistema di impresa

In queste pagine si dà ragione dei risultati delle ricerche condotte nei territori del Pinerolese (cfr. vol. II) e delle Valli di Susa, Lanzo e Sangone (cfr. vol. III). La logica con cui vengono (sinteticamente) illustrati tali risultati è quella di "fare il punto" sull'evoluzione strutturale e sul passaggio congiunturale che i due sistemi territoriali stanno vivendo, evidenziando sintonie e peculiarità delle varie aree così come emergono dall'analisi dei diversi soggetti di impresa (industriali, artigiani, agricoli e turistici), del contesto ambientale in cui questi si trovano ad operare, del capitale umano a loro disposizione e in generale della situazione occupazionale, del sistema di interrelazioni tra aree all'interno e all'esterno della provincia di Torino. E' sulla base di queste conclusioni sullo stato del sistema pinerolese e delle Valli che verranno illustrate nei prossimi capitoli le piste di sviluppo di medio periodo più adatte a interpretare le vocazioni naturali e le potenzialità delle due aree.

1.1.1. Le imprese industriali

L'industria, tuttora spina dorsale per l'economia dell'area oggetto di studio, presenta nel Pinerolese e nelle Valli dei caratteri peculiari: le ristrette dimensioni aziendali (l'80% delle aziende campionate dall'indagine diretta ha meno di 10 miliardi di fatturato) rimandano a un modello produttivo estremamente flessibile, simile a quello dell'area nord-est del Paese, mentre le vocazioni produttive tradizionali e il grado di integrazione (e dipendenza) con poche grandi imprese sono tipiche della realtà torinese a

forte gerarchizzazione tra aziende. Il 60-65% delle aziende, infatti, denuncia rapporti di fornitura abituale con grandi gruppi industriali e tra queste una fascia consistente (35% circa nelle Valli) risulta sostanzialmente dipendente, nella determinazione del proprio giro d'affari, dalle commesse di un solo committente che incide per oltre la metà del giro d'affari della pmi. La stessa concentrazione settoriale, con alcune spiccate vocazioni industriali - misurate in termini relativi attraverso degli indici che confrontano l'occupazione nei diversi comparti - quali la metallurgia in Val di Susa (indice di concentrazione pari a 356, 9) o all'industria alimentare in Val Pellice (indice di concentrazione superiore a 2.000) (*), finisce col rappresentare un elemento di fragilità del sistema industriale locale lì ove riguardi (come avviene soprattutto nella zona delle Valli) produzioni di beni strumentali e intermedi e comunque non legati agli stabili trend di domanda dei beni di largo consumo.

Questi tratti strutturali del sistema di imprese industriali dell'area a ovest di Torino finisce con il determinarne anche i punti di forza e debolezza in termini di competitività e di organizzazione strategica. In base a un sistema di "auto valutazione" le imprese industriali delle valli hanno infatti dichiarato la propria forza relativa (rispetto ai diretti concorrenti) rispetto a una serie di fattori strategici, quali:

- gli stretti rapporti con le imprese committenti (indicato dal 73,9% delle imprese del Pinerolese e dal 64,4% di quelle delle Valli);

(*) Si ricordi che un valore dell'indice superiore a 100,0 indica specializzazione produttiva. Cfr. Vol. III par. 1.3.2.

- l'affidabilità tecnica indicata da quasi tutte le aziende localizzate nelle tre Valli (74,4%) e da una quota comunque significativa di aziende del Pinerolese (56,5%);
- la qualità e la certificazione dei propri prodotti (segnalato dal 58% circa delle aziende contattate).

Il sistema industriale locale vanta, quindi, nella capacità esecutiva e nel momento produttivo il proprio vantaggio competitivo, mentre registra una simmetrica debolezza in quei fattori strategici e nell'organizzazione delle funzioni aziendali che si pongono a valle della catena di composizione del valore. Un quarto circa delle imprese dichiara infatti la propria debolezza rispetto ai diretti concorrenti nella ricerca del "marketing mix" più adeguato e circa la metà non ha attivato le funzioni aziendali relative alla pubblicità e al marketing.

In realtà, il tessuto industriale di questa ampia area della provincia di Torino sembra segmentarsi significativamente tra aziende - normalmente di maggiore dimensione - capaci di affrontare la difficile situazione di mercato e di cogliere le opportunità di ripresa che si stanno delineando, grazie alla diversificazione delle committenze e alla articolata struttura organizzativa interna, e aziende - normalmente di minore dimensione - che paiono soffrire in maniera sempre più evidente della maggiore competitività/complessità dei mercati, a partire dalle barriere costituite dai vincoli normativi, di accesso al credito, di relazioni di mercato e di relative funzioni aziendali da sviluppare.

Non a caso, la favorevole congiuntura economica che si sta delineando, nitidamente fotografata dalle previsioni fatte dalle aziende locali sui futuri andamenti di fatturato ed esportazioni e perfino occupazione (quasi il 60% delle

aziende delle Valli prevedono un miglioramento delle prime due variabili nei prossimi anni e percentuali un poco inferiori si registrano nel Pinerolese) sembra poter essere colta in pieno solo dalle aziende di maggiore dimensione: sia nel campione di imprese intervistate nelle Valli che in quello contattato nel Pinerolese, infatti, tra le imprese di minori dimensioni sono molto più diffusi giudizi improntati alla prudenza o al pessimismo.

Ed è ancora la variabile dimensionale quella che spiega, in una misura che va però oltre a quanto parrebbe fisiologico, la propensione ad esportare delle aziende: il 60% delle imprese localizzate nelle Valli non esporta (nel Pinerolese tale quota è del 70,2%), mentre tra le aziende di maggiore dimensione (oltre i 50 addetti) solo una piccolissima minoranza (5,6%) non è coinvolta nel processo esplorativo (nel Pinerolese tale quota, riferita però ad aziende oltre i 30 dipendenti, è più elevata: 33,3%).

1.1.2. Le imprese artigiane

Con circa 8.800 aziende il settore artigiano rappresenta la realtà imprenditoriale più importante del vasto territorio oggetto di studio. In Val di Susa e nel Ciriectese in particolare il tasso di diffusione dell'artigianato (numero di imprese per 1.000 abitanti) è sensibilmente superiore alla media provinciale.

Sorte per lo più grazie alla grande espansione del turismo (che ha trascinato il settore edile ed impiantistico) le aziende artigiane del Pinerolese e delle Valli sembrano soffrire oggi di molti ritardi nella diffusione di processi e prodotti innovativi. A questo si aggiungono le ridotte

dimensioni, l'assenza di forme di collaborazione interaziendale, la forte dipendenza dalle aziende committenti (che forniscono spesso materiali, disegni, specifiche tecniche, ecc.).

Particolarmente conflittuale si delinea il rapporto tra le aziende artigiane e il contesto ambientale esterno, percepito - nella maggior parte dei casi - piuttosto come un vincolo che come un luogo pieno di opportunità da cogliere.

Le prospettive del settore artigiano, sia nelle sue componenti tradizionali (cfr. le attività di artigianato tipico e artistico delle Valli Chisone, Pellice e Germanasca), che in quelle di piccole imprese edili e di trasformazione industriale, sembrano legate proprio alla possibilità di rimuovere gli ostacoli (di ordine organizzativo interno, finanziario, informativo) che ne impediscono l'accesso più diretto ai mercati.

1.1.3. Le imprese agricole

Se il sistema di imprese industriali grandi e piccole rappresenta la risorsa imprenditoriale quantitativamente più rilevante, in alcune zone della provincia di Torino è presente un tessuto di impresa in settori economici più o meno tradizionali che rappresentano tuttora un patrimonio importante per il sostentamento dei sistemi locali. Nel Pinerolese, in particolare, lì ove la grande industria di proprietà esterna all'area è significativamente presente e controlla, magari indirettamente attraverso i rapporti di fornitura con le imprese locali, quasi l'intero comparto industriale, l'agricoltura rappresenta una forte e significativa tradizionale vocazione imprenditoriale locale.

Lo studio condotto sul campo (indagine diretta e incontri con numerosi operatori locali) ha messo in luce come l'agricoltura pinerolese rappresenti un settore ancora vivace (cfr. ad esempio l'aumento della sau nell'intervallo intercensuario a fronte di una parallela diminuzione nel resto della regione e in Italia in generale), più che soddisfacentemente modernizzato (livello di meccanizzazione, misurato in unità di trattrici e motocoltivatori doppio che in Italia), ma in cui si vanno accentuando gli squilibri tra imprese (quasi la metà delle aziende non dispone di più di un ettaro di sau) e si va perdendo la spinta innovatrice. In particolare l'indagine diretta ha registrato la difficoltà delle aziende agricole locali ad appropriarsi di quei processi (certificazione e tipicizzazione dei prodotti) e di quelle funzioni aziendali (quella commerciale, ad esempio) che, avvicinando le aziende alle esigenze e alla tendenze dei mercati, permettono di aumentare i margini di profitto.

1.1.4. Le imprese turistiche

Ancor più dell'agricoltura il turismo rappresenta una delle risorse economiche che, negli ultimi anni, hanno dimostrato di poter rappresentare una valida alternativa, o per meglio dire un importante completamento, alla tradizionale vocazione industriale della provincia. Non a caso la zona che ha conosciuto negli anni recenti un più intenso sviluppo è rappresentata dall'Alta Val di Susa, dove, grazie anche alla naturale predisposizione dell'ambiente, la vocazione turistica è più antica e dove si è potuto consolidare un tessuto di servizi e infrastrutture deputate a queste attività.

La consapevolezza che il turismo si avvicini sempre di più, nelle dinamiche che ne garantiscono lo sviluppo, a un'attività economica strutturata, dove i fattori di successo sono sempre meno legati al solo "natural endowment", ma dipendono dalla capacità dei soggetti di interpretare imprenditorialmente una vocazione economica locale, ha suggerito l'opportunità di andare ad indagare quali siano le strategie, la cultura, i comportamenti delle imprese alberghiere dell'Alta Val di Susa (cfr. cap. 7, vol. III).

Il quadro che è emerso è quello di un sistema di impresa alberghiera relativamente debole, non allineato, per il genere di servizi offerti e per l'organizzazione interna, a quello della più qualificata concorrenza nazionale e straniera. Qualche dato sintetizza efficacemente questa situazione:

- il 71% degli alberghi localizzati nell'Alta Valle appartiene alle categorie inferiori (terza o quarta), mentre nelle più qualificate aree del Trentino-Alto Adige (*) il numero di alberghi appartenenti a tali categorie è sensibilmente inferiore (57%);
- la dotazione di servizi offerti dagli alberghi campionati in Alta Val di Susa (già di per sè scelti nella fascia alta tra quelli locali) non sembra sempre adeguata: nessuno degli alberghi dispone ad esempio di una piscina, mentre solo il 6,7% dispone di una palestra;

(*) Il confronto si riferisce a Madonna di Campiglio, Ortisei, Selva di Val Gardena. Cfr. "Il turismo in Alta Valle di Susa". CCIAA di Torino, Sestriere, 13 dicembre 1993.

- l'organizzazione delle aziende turistiche appare di tipo tradizionale, con un forte accentrimento di funzioni e responsabilità nelle mani dell'imprenditore e una scarsa diffusione dei più moderni strumenti di gestione interna e di commercializzazione: nel 63,3% dei casi è il titolare dell'albergo a curare la vendita dei posti letto, mentre i collegamenti videotel e l'inserimento nei circuiti di teleprenotazione sono assai poco diffusi (20% e 6,7% rispettivamente).

Il sistema di impresa alberghiera dell'Alta Val di Susa sembra quindi incapace di aumentare la propria competitività, soprattutto se si guarda alla capacità di appropriarsi dei vantaggi derivanti dalla svalutazione della lira attraverso un allargamento della clientela straniera: solo il 22% dei clienti degli alberghi intervistati non è italiano e tale quota si è mantenuta costante nel corso del 1993. Particolarmente bassa appare in particolare quella dei turisti francesi: appena il 6,3% del totale.

1.2. Il sistema delle interrelazioni

"Fare il punto" sull'evoluzione del sistema socio-economico delle diverse aree sub-provinciali vuol dire anche stabilire il grado di apertura, chiusura o di integrazione produttiva o funzionale tra i diversi bacini territoriali. Nel momento in cui la competizione trascende sempre più la dimensione strettamente soggettuale delle singole molecole economiche, ma si trasforma in competizione tra sistemi e territori il rischio per la provincia di Torino è infatti duplice: da una

parte si deve evitare una pericolosa implosione del sistema causata dall'"accelerazione gravitazionale" generata dalla concentrazione di funzioni, aziende, risorse nel capoluogo: dall'altra la ricerca di una legittima autonomia e di specifiche vocazioni per le singole aree non deve tradursi in una disarticolazione totale del sistema provinciale, che potrebbe essere fatale per la capacità di resistere, nel medio periodo, alle spinte competitive che giungono dall'esterno.

Un modulo importante della ricerca è stato quindi dedicato ad indagare, attraverso lo studio dei comportamenti di imprese e famiglie, la capacità dei diversi sistemi sub-provinciali di posizionarsi su sentieri di equilibrio, tra apertura verso l'esterno, integrazione con il resto della provincia e autoconsistenza territoriale. Gli elementi che emergono dalle indicazioni raccolte (cfr. la seconda parte dei due rapporti di area) alternano luci ed ombre:

- il sistema produttivo appare aperto verso l'esterno, sia in termini di acquisto di input che - ed è questo l'elemento positivo - di output prodotto; soprattutto l'economia delle Valli coltiva intensi scambi con l'esterno: i 3/4 della produzione è infatti allocata fuori dai confini regionali (tale percentuale si riduce al 50% nel caso delle aziende del Pinerolese);
- Torino (e la sua cintura metropolitana) rappresenta il polo provinciale di attrazione pressochè unico, sia nella vita delle aziende (in particolare del Pinerolese) sia, e ancor più, in quello delle famiglie, causando, ma questo solo nelle Valli, una perdita di risorse economiche: mentre, infatti, quote consistenti degli acquisti delle famiglie vengono condotti nell'area metropolitana soprattutto ad opera dei nuclei familiari a più alto tenore di vita,

i redditi da lavoro generati nel capoluogo ed il suo hinterland sono normalmente i più bassi, legati a fenomeni di pendolarismo di operai residenti nelle Valli o nel Pinerolese;

- risultano praticamente inesistenti gli scambi (produttivi, economici, culturali) tra diverse sub-aree provinciali: l'assenza di collegamenti veloci nella "corona allargata" della provincia sono verosimilmente alla base dell'assenza di flussi di scambio tra zone tra loro, potenzialmente complementari (cfr., ad esempio i rapporti tra la Val di Lanzo e il Canavese);
- nella vita delle famiglie non si registrano scambi di alcun genere con la Francia, neanche da parte dei residenti in Val di Susa: i timori di un progressivo svuotamento di risorse ad opera della regione del Rhône Alpes non sono, per il momento, fondati.

1.3. Lavoro e processi formativi

Lo stato delle risorse umane, il loro livello di qualificazione e di utilizzazione rappresenta lo specchio fedele della realtà economica dell'area ad ovest di Torino. La forte concentrazione settoriale del sistema di imprese, l'elevato grado di dipendenza delle piccole aziende dall'andamento di pochi committenti, l'attenzione strategica delle imprese sulle tematiche più strettamente legate al momento produttivo e la debolezza nello sviluppo di altre funzioni (da quelle di ricerca e innovazione a quelle di marketing e commercializzazione) finiscono con l'alimentare,

in un momento di forte crisi economica quale quello che si sta concludendo, una sorta di circolo vizioso.

Le piccole aziende, su cui per prima si scaricano le tensioni legate alla crisi di liquidità che caratterizzano tutte le fasi recessive, nell'impossibilità/incapacità di trovare nuovi e rapidi sbocchi in termini di mercati o prodotti si trovano costrette a praticare strategie difensive, giocate sui ribassi dei prezzi e il taglio dei costi di produzione a partire da quello del personale: non a caso la vera e propria "esplosione" che si è registrata nel corso degli ultimi 18 mesi del numero di disoccupati (cfr. ad esempio l'incremento degli iscritti al collocamento nei distretti di Susa e Ciriè a maggiore di quello medio provinciale, cfr. cap. 4 vol. II e III) ha riguardato persone uscite dal mondo produttivo (maschi intorno ai 50 anni, con bassi livelli di scolarità e di qualificazione professionale).

A rafforzare questa spirale recessione-espulsione dal mondo produttivo delle fasce deboli del mercato del lavoro, vi è poi il reciproco condizionamento tra un orientamento, da parte delle imprese a richiedere prevalentemente figure professionali di tipo tradizionale, legate al momento produttivo in sè (operai, tecnici di produzione) e un'offerta formativa estremamente "standardizzata", complessivamente sufficiente a dare risposte alle aziende da un punto di vista qualitativo (e oggi spesso abbondante da quello quantitativo), ma incapace di offrire punti di eccellenza - tranne rari casi (cfr. ad esempio il Formont per le aziende turistiche in Val di Susa).

Appare quindi necessario operare, piuttosto che verso un'inutile moltiplicazione delle occasioni dell'offerta formativa (che in un contesto di leva demografica calante non avrebbe ragione di essere incentivata), lungo due parallele linee di intervento:

- da una parte si deve far crescere nelle aziende la percezione dell'importanza che le risorse umane possono aver nell'ottica di un riposizionamento strategico dell'impresa, verso una maggiore emancipazione dalle aziende committenti e un avvicinamento ai mercati; di qui il favore con cui bisogna guardare alle operazioni di ristrutturazione aziendale cui si accompagnino azioni di riqualificazione della manodopera (si ricordi che, specie tra le aziende delle Valli, la formazione dei dipendenti non è particolarmente diffusa: solo il 40% ha svolto attività di formazione nel 1993 ricorrendo, per lo più alle sole risorse interne);
- dall'altra si deve favorire la mobilità della manodopera locale e l'accesso delle aziende ai centri di formazione qualificati presenti nelle aree limitrofe; le iniziative del C.I.L.O. di Pinerolo sembrano muoversi lungo questa direzione.

Infine, nell'opera di ricostruzione del mercato del lavoro del Pinerolese e delle Valli, non bisogna dimenticare la crisi del terziario, che nelle sue forme tradizionali (commercio al minuto, ma anche pubblica amministrazione) non è più in grado di assolvere più a quel ruolo di polmone occupazionale che aveva ricoperto in passato. Nelle aree dove il processo di deindustrializzazione è in atto ormai da parecchi anni, quale ad esempio nelle Valli di Lanzo, la chiusura di molti esercizi commerciali è la forma, spesso meno rumorosa, che la disoccupazione è venuta ad assumere negli ultimi anni.

1.4. Il contesto ambientale

Processi e soggetti economici locali vengono a interferire, e sono ampiamente condizionati nel loro modo di atteggiarsi e svilupparsi, dal contesto ambientale (economico, territoriale, sociale) in cui operano. Individuare le caratteristiche, i punti di forza e di debolezza del contesto ambientale è quindi importante per poter capire quali interventi esterni sono necessari affinché le spontanee derive evolutive del sistema locale possano dispiegarsi verso direzioni di equilibrato sviluppo.

Attraverso le indagini dirette tra le imprese e le famiglie e, ancor più, il lavoro sul campo con testimoni ed operatori locali, si è proceduto all'analisi del contesto economico (fattori che influenzano in primo luogo la vita delle imprese) e sociale (ovvero gli elementi di cornice che incidono nella vita delle famiglie) delle diverse sub-aree. Per quel che afferisce alla dimensione economica del contesto ambientale, si debbono rilevare alcune differenze tra le sub-aree oggetto di indagine:

- mentre nell'area delle Valli di Susa e di Lanzo la situazione relativa alla rete infrastrutturale di base (rete trasmissione dati, rete viaria, disponibilità di aree attrezzate ecc.) è ritenuta soddisfacente dalle aziende locali, nel Pinerolese, il mancato completamento di indispensabili opere viarie (cfr. l'autostrada Pinerolo-Torino e i collegamenti con il Sestriere) rende il contesto ambientale particolarmente svantaggiato per le aziende locali, che lamentano anche l'insufficienza di aree attrezzate;
- l'offerta di servizi di base (uffici pubblici, servizi di smaltimento dei rifiuti ecc.) è giudicata

dalla maggioranza delle aziende (a volte poco più della metà) soddisfacente; fanno eccezione i servizi di trasporto pubblico che, nelle Valli di Susa, Lanzo e Sangone, sono ritenuti insoddisfacenti da oltre i 3/4 delle aziende;

- l'offerta di servizi qualificati alla produzione (certificazione della qualità, laboratori, servizi di trasferimento tecnologico) è, invece, ritenuta insufficiente, soprattutto dalle aziende del Pinerolese (circa il 70%), anche se gli stessi servizi sono giudicati spesso come non particolarmente rilevanti dalle stesse aziende: piuttosto che far crescere una rete di servizi di questo genere nei territori oggetto di studio, con il rischio che poi questi non riescano ad attivare una domanda sufficiente a garantirne l'economicità della gestione, si dovrebbe favorire l'accesso delle aziende periferiche ai centri servizi localizzati nelle diverse aree della provincia, a partire da quella metropolitana.

Più omogeneo territorialmente appare il quadro del contesto ambientale nella visione delle famiglie residenti nel Pinerolese e nelle Valli di Susa, Lanzo e Sangone. I giudizi raccolti sullo stato di diversi fattori che contribuiscono a stabilire il livello della qualità sociale appaiono positivi per quel che riguarda la preservazione dell'ambiente (ma non in Val di Susa, ove si evidenziano i limiti del "trade-off" tra sviluppo economico realizzato attraverso interventi infrastrutturali e salvaguardia ambientale), l'inquinamento acustico, la qualità dell'aria, la disponibilità di approvvigionamenti idrici, mentre molto più severi sono i giudizi per quanto riguarda quei fattori che afferiscono in maniera più diretta con l'intervento pubblico: reperibilità e costo degli alloggi,

stato di efficienza dei servizi sociali (assistenza agli handicappati, ai tossicodipendenti, agli anziani ecc.) e di altri servizi pubblici essenziali, primo tra tutti quello dei trasporti.

Solo attraverso il rafforzamento del contesto ambientale, nelle sue diverse componenti (servizi pubblici e carenze infrastrutturali), sarà possibile valorizzare in pieno quelle risorse ambientali (naturalistiche così come artistico-culturali) che fino ad oggi non sono state mai al centro di un vero disegno di sviluppo locale.

2.1. Data collata e un lavoro logico

In 1987 e in corso, i punti di lavoro e gli elementi di riferimento sono stati definiti nel capitolo precedente. Nel capitolo 2.1. si è visto che il territorio oggetto di studio è un'area di sviluppo economico e sociale, che ha una struttura geografica e una struttura economica che si sono sviluppate in modo diverso rispetto alle altre aree del territorio. In questo capitolo si analizza la struttura geografica e la struttura economica del territorio, con particolare riferimento alle aree di sviluppo economico e sociale.

Capitolo secondo

I PERCORSI DI SVILUPPO DI UN TERRITORIO SEMI-PERIFERICO

La struttura geografica e la struttura economica del territorio sono state analizzate nel capitolo precedente. In questo capitolo si analizza la struttura geografica e la struttura economica del territorio, con particolare riferimento alle aree di sviluppo economico e sociale.

La struttura geografica e la struttura economica del territorio sono state analizzate nel capitolo precedente. In questo capitolo si analizza la struttura geografica e la struttura economica del territorio, con particolare riferimento alle aree di sviluppo economico e sociale.

2.1. Dare solidità a un tessuto leggero

Le luci e le ombre, i punti di forza e gli elementi di debolezza illustrati nel capitolo precedente delineano il quadro del vasto territorio oggetto di questa seconda fase della ricerca. Pinerolese, Val di Susa, Val di Lanzo e Val Sangone emergono con una fisionomia per molti aspetti peculiare rispetto al resto della provincia, dando ragione di una realtà più complessa e diversificata di quanto l'immaginario collettivo non abbia inventariato. Sono sostanzialmente tre le caratteristiche che disegnano la tipicità della zona occidentale della provincia:

- la scarsa densità demografica, sia in termini assoluti (nel Pinerolese e nelle Valli, che rappresentano il 51% del territorio provinciale vive appena il 14% della popolazione totale), che relativi, ovvero di mancanza di nodi demografici di rilevanza provinciale (solo il comune di Pinerolo conta più di 20.000 abitanti);
- la diversità delle vocazioni economiche: accanto a un tessuto industriale e artigiano diffuso lungo tutto l'arco pedemontano, l'agricoltura nel Pinerolese e ancor più il turismo in Alta Val di Susa (ma anche in Val Chisone, e nelle Valli di Lanzo) rappresentano degli importanti motori dello sviluppo locale;
- la minutezza della soggettualità economica: in quanto area di seconda periferia, senza grandi punti di accumulazione di risorse demografiche, e in assenza di vocazioni economiche egemoni il tessuto economico locale si caratterizza per le piccole dimensioni dei suoi soggetti, siano essi imprenditori (industriali, agricoli, turistici, commerciali) o enti intermedi (significativamente non esistono associazioni di

categoria territoriali locali, contrariamente a quanto avviene nel Canavese).

Con una morfologia socio-economica così "leggera" il pericolo per questa parte della provincia di Torino è allora quello di un progressivo svuotamento ad opera delle aree forti della provincia, siano queste gli agglomerati tecno-produttivi dell'area metropolitana, o sub-aree locali, anche interne al territorio oggetto di studio come l'"enclave" del Sestriere. Gli effetti di una tale spontanea evoluzione, anche se, come è verosimile, questa non assumesse mai i caratteri di drammatica visibilità, finirebbero, però, per essere particolarmente pesanti per quei territori e quei soggetti sociali a più debole caratura vocazionale.

L'obiettivo da perseguire appare quindi quello di un'azione di "irrobustimento" del sistema socio-economico locale. D'altronde, proprio le caratteristiche di leggerezza sopra richiamate fanno sì che non sia necessario - né opportuno - agire con grandi progetti, impiegare grandi risorse ed immaginare interventi "forti" che impongano artificiosamente una vocazione alle diverse sub-aree. Si tratta piuttosto di agire su quanto già esiste in termini di soggettualità economica, di risorse disponibili e di vocazioni già chiaramente identificate. Dare tono all'esistente, permettere una crescita quali-quantitativa al sistema del Pinerolese e delle Valli è quanto appare necessario e sufficiente fare per assicurare una crescita equilibrata a un'area, che già di per sé beneficia dei vantaggi legati ai fenomeni di de-urbanizzazione e della scoperta e sfruttamento a fini economici delle risorse ambientali. Il lavoro da fare, in termini di indirizzo delle politiche pubbliche e di concreta progettualità, è allora quello di lavorare sulle "spigolature", sugli spazi interstiziali del sistema socio-economico provinciale, che, proprio nel territorio a ovest di Torino, trovano la loro naturale

valorizzazione. Ciò appare tanto più opportuno nell'ottica di evitare a livello provinciale inutili duplicazioni e raddoppi di funzioni e vocazioni ad alto assorbimento di risorse, tanto più in un momento quale quello attuale, di scarsità di risorse pubbliche, a partire da quelle comunitarie.

In questa prospettiva l'irrobustimento del sistema socio-economico del Pinerolese e delle Valli si traduce in un ulteriore sviluppo delle vocazioni territoriali (industria, artigianato, agricoltura e turismo) da perseguirsi attraverso il raggiungimento congiunto di due obiettivi:

- il rafforzamento del contesto ambientale;
- la crescita dei soggetti economici esistenti.

E' evidente, infatti, che una crescita - dimensionale e qualitativa - dei soggetti economici non può avvenire (almeno non può dispiegare completamente i suoi effetti) senza che vengano rimossi gli ostacoli che, a livello ambientale, ne impediscono o ne rallentano lo sviluppo. Parimenti un contesto ambientale forte non rappresenta, di per sé una garanzia di crescita del sistema se non vi sono dei soggetti capaci di cogliere le opportunità che il territorio per sua natura o grazie all'azione pubblica, offre. L'impasto di soggettualità forte e contesto ambientale adeguato viene poi a cementificarsi nelle vocazioni economiche che ogni territorio ha per proprie: l'industria e l'artigianato nell'intero arco pedemontano, l'agricoltura nelle sue diverse forme per l'area del Pinerolese, il turismo nella zona montuosa.

2.2. L'articolazione delle linee di intervento

I due obiettivi si vengono ad articolare poi in una serie di linee di intervento in ragione delle specifiche esigenze che la ricerca ha avuto modo di evidenziare (cfr. tav. 2.1.).

L'obiettivo della crescita dei soggetti economici investe, come già accennato, sia l'aspetto dimensionale che quello, a questo intimamente legato, qualitativo. Se la fase di passaggio che l'economia dell'intero Paese sta vivendo si caratterizza per una spiccata competitività (*) e per un processo di sfoltimento della soggettualità economica, nell'area oggetto di studio un rafforzamento dei soggetti economici minori appare quanto mai necessario per i tanti segnali registrati dalla ricerca che conducono ad una difficoltà di questi a interpretare il nuovo ciclo economico. Appare quindi necessario agire in diverse direzioni:

a) Incentivare la diversificazione delle produzioni e delle committenze delle piccole imprese industriali

Il combinato disposto di estrema concentrazione settoriale e diffusa ristrettezza delle committenze finisce con il provocare, nelle fasi recessive quale quella che si sta concludendo, un fenomeno di "darwinismo industriale" tra aziende concorrenti della stessa area con insopportabili costi sociali e impoverimento imprenditoriale. Favorire la diversificazione delle committenze e delle produzioni rappresenta un modo di rafforzare stabilmente il sistema industriale rendendolo più solido di fronte a nuovi,

(*) Cfr. Censis, "Inventare una società neo-competitiva", Franco Angeli, Milano, 1994.

Tav. 2.1. - I percorsi di sviluppo per il Pinerolese, la Val di Susa e la Val Sangone

Le caratteristiche del sistema ad Ovest di Torino	Gli obiettivi operativi	Le linee di intervento	Alcune esemplificazioni progettuali
- Scarsa densità demografica	Rafforzamento del contesto ambientale	- Diversificazione delle produzioni e delle committenze delle p.m.i. industriali	- Rete di sostegno alla diversificazione dei prodotti e dei mercati delle p.m.i.
- Diversità delle vocazioni economiche		- Avvicinamento al mercato delle aziende	- Sistema informativo sugli appalti relativi a opere infrastrutturali
		- Formazione del soggetto imprenditoriale	- Cellula di pianificazione e orientamento dei mercati agricoli
- Minutezza della soggettività economica	Crescita dei soggetti economici esistenti	- Completamento della rete infrastrutturale	
		- Rimodulazione offerta formativa	- Strategia di comunicazione e promozione dell'Alta Val di Susa
		- Valorizzazione delle risorse artistico-culturali	- Percorso artistico-culturale delle fortezze in Alta Val di Susa e Val Chisone
		- Miglioramento dei servizi sociali	

Fonte: Censis, 1994

possibili, fenomeni di recessione e crisi settoriale. E' questo un obiettivo da perseguire su tutto il territorio oggetto di studio e, in ultima analisi, su tutto il territorio provinciale. Nelle pagine seguenti, dedicate all'illustrazione di alcune idee da promuovere nelle zone a ovest di Torino, viene proposto uno strumento che ha per scopo proprio quello di facilitare la diversificazione produttiva delle aziende del Pinerolese e delle Valli.

b) Favorire l'avvicinamento al mercato

Nell' "imprinting genetico" del mondo di impresa torinese vi è una grande attenzione al prodotto, alla sua qualità e ai processi di produzione. Tale caratteristica, comune sia al mondo industriale che a quello agricolo, mentre ne rappresenta un elemento di sicura solidità, finisce con costituirne un limite alla crescita qualora non si accompagni, come accadde spesso nelle aziende di minore dimensione, ad una moderna sensibilità di mercato, alle sue esigenze, ai suoi gusti (cfr. quanto detto sopra riguardo al mancato sviluppo di alcune funzioni aziendali). Si aggiunga, poi, la difficoltà, sempre per le aziende di minore dimensione attive in comparti a elevato grado di intervento/regolamentazione pubblica, di accedere direttamente e pienamente ai mercati. Si pensi, a titolo paradigmatico, alle aziende edili e alla difficoltà per molte di queste, di partecipare alle grosse commesse pubbliche su importanti interventi infrastrutturali: barriere legislative, di informazione, tecnologiche ostacolano l'accesso a questi ricchi mercati.

Di seguito verranno presentate due proposte pensate proprio per favorire l'accesso ai mercati delle aziende agricole (innanzitutto pinerolesi) e di quelle edili artigiane (a partire dalle numerosissime aziende della Val di Susa e del Ciriace).

c) Promuovere la formazione del soggetto imprenditoriale

E' questa la dimensione più delicata e strategica dell'azione tesa a favorire la crescita del tessuto di impresa. E' infatti evidente che nessuna crescita dimensionale o modernizzazione processuale o funzionale ha senso - e al limite è possibile - in assenza di un tessuto di imprenditori capaci di promuovere e gestire tali trasformazioni. Operare sulla dimensione soggettuale dell'impresa richiede, in ultima istanza, di agire sulla dimensione culturale della classe imprenditoriale con le difficoltà e i rischi connessi alla difficoltà di trovare la "chiave di accesso" per entrare.

Una riflessione sui modi con cui promuovere una crescita culturale degli imprenditori è già stata fatta nel lavoro di ricerca svolto nel Canavese. La realtà socio-economica delle Valli e del Pinerolese suggerisce di operare anche con strumenti diversi da quelli dell'incentivazione all'acquisto di servizi consulenziali all'interno della "logica dei percorsi" illustrata nella prima fase del lavoro di indagine. Nell'area a ovest di Torino, infatti, la debolezza culturale del tessuto imprenditoriale investe non solo, e non tanto, il settore industriale quanto quello agricolo e turistico: la progressiva perdita di competitività di questi due comparti è infatti da attribuire innanzitutto, come è stato evidenziato dalla ricerca, alla difficoltà con cui gli imprenditori locali interpretano il passaggio neo-competitivo che i due comparti stanno vivendo. Inoltre, la - relativa - debolezza del tessuto associativo intermedio locale, rende più difficile l'azione di formazione diretta agli imprenditori. In questo senso è auspicabile un rafforzamento del radicamento territoriale delle associazioni e l'accentuazione dell'azione di formazione "culturale" (formazione che per essere efficace dovrà essere "leggera" e mirata ai problemi più sentiti dagli imprenditori) agli imprenditori.

L'obiettivo del rafforzamento del contesto ambientale, funzionalmente legato a quello della crescita dei soggetti economici locali, viene ad articolarsi in diverse linee di azione, anche estremamente diverse nella loro natura, in ragione delle esigenze registrate dall'indagine. Schematicamente:

d) Il completamento della rete infrastrutturale

Anche se la provincia di Torino si caratterizza, soprattutto se messa a confronto con altre realtà industriali del Paese, per la buona dotazione infrastrutturale nel territorio oggetto di questa seconda fase della ricerca si registrano perduranti carenze a livello infrastrutturale nonostante gli sforzi e le recenti realizzazioni. Volendo elencare brevemente gli interventi di cui a livello locale si sente maggiormente la necessità si debbono ricordare:

- a livello viario il completamento del collegamento autostradale Torino-Pinerolo e il miglioramento di quello con il passo del Sestriere;
- la necessità di collegamenti ferroviari nella zona di Lanzo-Ciriè e, in minor misura, in Val di Susa;
- la mancanza di spazi insediativi per le imprese nella zona di Pinerolo.

A quest'ultimo proposito si deve però prestare attenzione a coordinare le diverse iniziative avviate (o solo progettate) a livello locale per evitare inutili duplicazioni (*). Bisogna poi segnalare l'opportunità di un collegamento veloce pedemotano che, sviluppandosi dalla Val Sangone attraversi tutto l'arco nord-ovest della provincia per raggiungere Ivrea e Biella. Per quanto tale collegamento non sia stato invocato dai testimoni locali incontrati, l'evidenza di una totale mancanza di rapporti tra bacini sub provinciali (cfr. la parte seconda dei volumi II e III) segnala l'opportunità di favorire sinergie a scala provinciale più ampia e induce a ritenere come auspicabile un collegamento viario di tale tipo.

e) La rimodulazione dell'offerta formativa

La crescita dei soggetti economici locali deve essere accompagnata dalla disponibilità di un capitale umano adeguato a interpretare il nuovo modello di sviluppo di impresa. Sono stati evidenziati in premessa i vincoli alla crescita rappresentati dalla preponderante disponibilità di un certo genere di manodopera e l'opportunità di aiutare le imprese a esprimere esigenze diverse in ordine alle risorse umane da utilizzare.

Sono quindi due le azioni che, anche in considerazione di quanto segnalato in precedenza su andamento della leva demografica e consistenza effettiva del numero di imprese, devono essere perseguite:

(*) Su questo punto si vedano le conclusioni a cui è arrivato l'Ufficio del piano di coordinamento territoriale della Provincia.

- formazione continua, ovvero riqualificazione delle risorse umane già impiegate all'interno del processo produttivo in modo di farne elemento dinamico di crescita economica e non solo risorsa da utilizzare in funzione della congiuntura economica;
- coordinamento a scala territoriale adeguata (al limite provinciale) dell'offerta di formazione professionale; in questo senso grande attenzione deve essere ovviamente posta alle esigenze delle imprese, ma altrettanti sforzi debbono essere fatti per favorire la circolazione delle informazioni tra forza lavoro e imprese circa le diverse opportunità formative esistenti sul territorio.

f) Valorizzare le risorse artistico-culturali

Anche se da parecchio tempo nel dibattito locale la valorizzazione delle risorse ambientali è stata indicata come uno dei percorsi da seguire non solo a fini di tutela e conservazione, ma anche in termini di possibilità di sviluppo di nuove vocazioni economiche per la provincia, sul terreno dei fatti la maggior parte degli sforzi finanziari e progettuali pubblici e privati sono stati indirizzati verso un rafforzamento (o la conservazione) della dominante vocazione industriale. Di fatto, la mancanza di una politica di valorizzazione delle risorse naturali e artistiche presenti sul territorio ha finito col nuocere allo stesso sviluppo del settore turistico che si caratterizza, nell'area oggetto di studio, per la scarsa varietà dell'offerta e per la concentrazione in poche zone territoriali e periodi dell'anno.

Per questo nelle pagine che seguono vengono proposte due iniziative che mirano ad una valorizzazione delle risorse ambientali delle aree montane.

g) Migliorare i servizi sociali

La nozione di sviluppo è, per sua natura, pluridimensionale e non può essere ristretta ai soli aspetti legati alle "performance" economiche del sistema. Da questo punto di vista la ricerca ha avuto modo di registrare, attraverso l'indagine condotta tra le famiglie, gravi carenze nell'offerta di servizi sociali: assistenza agli anziani, ai tossicodipendenti, agli handicappati ecc. Per questo si è sentita l'esigenza di approfondire il tema di cosa sia possibile fare a livello locale (e in particolare nel Pinerolese dove più chiare sono state le indicazioni di insoddisfazione espresse dai residenti) per innalzare il livello qualitativo dell'ambiente sociale.

Le diverse linee di intervento in cui si articolano i due obiettivi possono quindi avere sia una dimensione strettamente orizzontale, che va ad impattare, cioè, sull'intero territorio e su tutti i soggetti, sia una originaria vocazione settoriale/territoriale. Per loro natura le azioni che mirano ad un rafforzamento del contesto ambientale hanno preponderatamente una dimensione orizzontale, mentre in quelle che puntano alla crescita dei soggetti predomina quella verticale. Non per questo, però, possono mancare degli esempi di azioni che, pur mirando al rafforzamento del contesto ambientale non abbiano una spiccata "vocazionalità" settoriale e territoriale (cfr. ad esempio le azioni che puntino ad una valorizzazione delle risorse artistico-naturali), o viceversa linee pensate per favorire la crescita dei soggetti possono avere impatto trasversale (si pensi, ad esempio alla formazione ai soggetti imprenditoriali).

2.3. Le idee-progetto

L'insieme delle considerazioni svolte e l'identificazione di alcune linee di azione da perseguire al fine di rafforzare il sistema socio-economico del Pinerolese e delle Valli possono essere efficacemente interpretate da alcune idee-progettuali che, per la loro originalità o la loro potenziale incidenza a livello locale, appaiono particolarmente significative.

Prima di passare all'esposizione di tali idee progettuali è bene fare tre brevi precisazioni:

- le sei proposte non esauriscono certo l'insieme delle azioni da promuovere nel Pinerolese e nelle Valli; rappresentano però dei contributi significativi e in gran parte originali alla progettualità locale;
- diverso è il taglio dato alle diverse elaborazioni delle idee: alcune più definite ed esaustive, altre solo abbozzate, in funzione delle informazioni e delle indicazioni utilizzabili a scopo progettuale scaturite direttamente dalla ricerca;
- mentre alcune idee sembrano potersi adattare facilmente all'intera area oggetto di studio (e al limite all'intera provincia), altre sono state pensate direttamente per alcuni specifici bacini sub-provinciali, in ragione delle specifiche esigenze territoriali.

Volendo tentare una schematizzazione delle proposte e un loro riconducimento allo schema teorico sopra illustrato si può affermare che le prime tre proposte vanno nella

direzione della crescita dei soggetti economici, mentre le seconde tre mirano al rafforzamento del contesto ambientale.

In particolare:

- con la proposta di istituzione di un "Sistema informativo sugli appalti relativo alle opere infrastrutturali" (cfr. scheda progettuale n° 1) si vuole favorire l'accesso ai mercati delle aziende artigiane;
- ugualmente lungo la linea d'azione che persegue un avvicinamento al mercato delle aziende (in questo caso agricole) si inserisce la proposta di istituzione di una "Cellula di pianificazione e orientamento dei mercati agricoli" (idea progetto n° 2);
- per favorire la diversificazione delle produzioni e delle committenze delle pmi si propone il coordinamento e la "messa in rete" di diverse iniziative già esistenti e da attivare;
- la valorizzazione delle risorse storico-naturali è il presupposto da cui si è partiti nella elaborazione delle idee relative a un "percorso artistico-culturale in Alta Val di Susa e Val Chisone" e alle "strategie di comunicazione e promozione dell'Alta Val di Susa" (idee progetto n° 4 e 5);
- l'ultima proposta, più che una vera elaborazione progettuale, rappresenta una prima riflessione su cosa sia opportuno e possibile fare a livello locale per migliorare l'offerta di servizi sociali nel Pinerolese.

Idea-progetto n° 1

SISTEMA INFORMATIVO SUGLI APPALTI RELATIVI A OPERE
INFRASTRUTTURALI (SIOI)

a) Motivazioni e finalità

Il Pinerolese e, ancor più, l'area delle Valli si caratterizzano per l'esistenza di un tessuto di piccola e piccolissima impresa, dalle caratteristiche sostanzialmente artigianali, attive nel campo dell'impiantistica e soprattutto dell'edilizia.

Finiti gli anni della grande espansione di insediamenti turistici su cui questo tessuto di impresa edile si è venuto a sviluppare emerge oggi il pericolo che tale patrimonio imprenditoriale sia impedito - per vincoli che afferiscono alla stessa natura artigiana dell'attività - a cogliere le opportunità di mercato che pure sembrano delinearsi.

L'area torinese è invece interessata da una molteplicità di investimenti infrastrutturali di notevole entità che costituiscono un'opportunità di mercato di notevole interesse per i piccoli operatori dell'area. Da una ricognizione non esaustiva compiuta presso le diverse amministrazioni, il quadro dei progetti in fase di avvio può essere così definito:

	Miliardi di lire
- Interventi viabilità campionato del Sestriere	770
- Centro Fiere Lingotto	250
- Centro agroalimentare Torino	200
- Piano traffico e parcheggi urbani	190
- Fondazione Ricerca contro il Cancro	75
- Centro scientifico Villa Gualino	35
- Ampliamento sedi universitarie	785
- Area attrezzata Chivasso	150
- Palazzo Madama e Museo Civico Arte antica	26
- Riqualificazione museale	120
- Teleriscaldamento	220
- Sistemi trattamento rifiuti industriali	234
- Sistemi trattamento acque	610

Totale	3.665

A questi, si andranno ad aggiungere, in prospettiva, i lavori legati alla realizzazione della linea di alta velocità ferroviaria Torino-Lione e di diversi parchi tecnologici (se verranno finanziati dall'Unione Europea).

L'importanza del mercato potenziale attivabile dagli investimenti infrastrutturali sopra elencati è rilevante sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. Pur tuttavia esso rischia di non coinvolgere adeguatamente le piccole imprese locali, soprattutto artigiane. Le difficoltà non tanto sono riconducibili alla tipologia o qualità dei prodotti e/o servizi offerti, ma ad una serie di vincoli che afferiscono direttamente alla piccola dimensione aziendale e quindi alla impossibilità, o eccessiva onerosità, di dedicare specifiche risorse alla informazione/promozione necessaria per accedere al mercato dei grandi lavori.

Per accedere a tale mercato è necessario:

- ottenere una prequalificazione quali fornitori, e ciò può essere un primo vincolo legato non al possesso degli standards richiesti quanto alla conoscenza delle differenti procedure di certificazione richieste dai vari soggetti;
- conoscere tempestivamente quali siano i fabbisogni dei committenti in termini di richiesta di forniture di beni e servizi. E ciò è il limite maggiore in quanto le forme di pubblicizzazione delle richieste, pur ove previste, richiedendo un ruolo attivo da parte del fornitore. Ciò comporta ovviamente dei grossi limiti operativi e riduce il mercato potenziale alle poche decine di contatti che ogni azienda può gestire direttamente;
- conoscere quali siano le condizioni di fornitura relative al prezzo, alla qualità, ai tempi e modalità di consegna;
- conoscere le procedure di offerta in vigore presso i diversi potenziali clienti.

La gestione di questo ciclo oggi è molto frammentata e impone talvolta il ricorso a mediatori che riducono le quote di valore aggiunto riservato all'azienda produttrice, oltreché a ridurre il potere contrattuale e la competitività.

b) Contenuti del servizio SIOI

Il progetto si propone di attivare un insieme integrato di servizi informativi, operativi e di consulenza volti a favorire l'accesso delle imprese artigiane e medio-piccole alle commesse legate agli investimenti infrastrutturali in fase di programmazione e di avvio nell'area torinese.

I servizi previsti sono di tre tipi:

- servizi informativi, destinati a segnalare tempestivamente le commesse;
- servizi operativi e di consulenza, volti all'acquisizione dei capitolati, all'iscrizione delle imprese nei diversi albi dei fornitori, all'assistenza nella predisposizione dei documenti necessari per la partecipazione alle gare, all'eventuale stesura di offerte ed all'assistenza legale;
- servizi di animazione, volti a stimolare la partecipazione associata di più imprese nei casi di commesse che superino le possibilità d'offerta delle singole aziende.

Il "servizio informativo" prevede come "strumento" prioritario una "newsletter" personalizzata e contenente le informazioni sulle commesse di specifico interesse delle imprese, sulla base di tipologie di lavori idonei, preventivamente segnalati da ciascuna delle imprese abbonate al servizio. La "newsletter" avrà cadenza quindicinale e sarà affiancata da un servizio di offerta via fax per quelle gare che necessitano di una risposta più tempestiva.

I "servizi operanti e di consulenza" saranno articolati in:

- servizi di assistenza documentazione, destinati a supportare le imprese interessate a singole gare nella fase di reperimento di documenti quali i capitolati d'appalto, norme generali e specifiche di partecipazione, documenti tecnici richiamati nelle commesse;
- servizio di assistenza iscrizione ed accreditamento, relativi all'inserimento delle imprese nei principali albi-fornitori, sia pubblici che specifici (es. liste-fornitori delle imprese pubbliche); tale tipologia di servizi comprenderà informazioni ed assistenza sulle certificazioni tecniche preventive richieste dai diversi committenti;
- servizi di assistenza partecipazione gare, comprendenti la consulenza per la predisposizione formale delle offerte e la consulenza sui contenuti progettuali;
- servizi di animazione destinati a segnalare e promuovere la collaborazione tra le imprese in tutti quei casi nei quali le dimensioni della commessa implicano la partecipazione congiunta di più imprese: tale servizio vedrà una stretta collaborazione con le Associazioni e comprenderà forme di consulenza per le imprese disponibili a consorziarsi o ad entrare nei consorzi già esistenti o a costituire raggruppamenti temporanei di impresa.

b1) Servizi informativi

Sono i servizi che verranno predisposti fin dalla fase iniziale del progetto e per i quali è possibile offrire un quadro puntuale di sviluppo.

Essi si basano su una raccolta organizzata di dati che darà origine ai vari prodotti informativi già citati.

a) L'acquisizione ed il trattamento dei dati di base

I dati sulle commesse verranno reperiti a due livelli:

- "on the desk" presso la sede di SIOI sulla base delle fonti informative consultabili centralmente (banche dati, Gazzetta Ufficiale, Bollettini Ufficiali delle Agenzie, ecc.);
- a livello di enti, amministrazioni e società responsabili delle opere.

b) L'archivio degli operatori (matching commessa-impresa)

La personalizzazione dei servizi informativi implica la costituzione di uno schedario delle imprese abbonate al servizio. Esso comprenderà sia informazioni di base sull'impresa, sia dati di tipo tecnico-produttivo ed amministrativo. Ciascuna azienda segnalerà, sulla base di un elenco appositamente predisposto, l'elenco degli argomenti/settori di proprio interesse. Tale elenco sarà predisposto in modo tale da essere compatibile con quello utilizzato per la classificazione delle commesse

permettendo, quindi, la formazione di abbinamenti commessa-impresa interessata.

Una volta organizzata l'informazione consentirà di generare sia la "newsletter" che il servizio di offerta.

b.2) Il servizio NEWSLETTER

Il servizio si configurerà come bollettino quindicinale cartaceo personalizzato, inviato a ciascuna impresa abbonata. Il bollettino, oltre a comprendere informazioni sulle commesse, avrà anche una parte redazionale su argomenti di interesse comune ed in particolar modo sull'evoluzione della normativa del settore (esempio, legge antimafia, Direttive CEE) e su problematiche tecniche e di qualità.

b.3) I servizi operativi e di consulenza

Si tratta di una classe di servizi che integrano quelli a carattere prettamente informativo in direzione di forme di assistenza alla predisposizione delle offerte ed all'ottenimento delle certificazioni necessarie per partecipare alle gare stesse.

In primo luogo, si evidenziano i servizi di reperimento della documentazione necessaria per partecipare alle specifiche gare come nel caso di capitolati, norme di predisposizione delle offerte, decreti e circolari richiamati nei bandi di gara, ecc.

Questa tipologia di informazioni spesso risulta di disagevole reperimento, pur rappresentando un elemento di valutazione di fondamentale importanza per stabilire

l'effettiva possibilità di partecipazione oltre, ovviamente, ad essere decisiva per la predisposizione delle offerte.

Il servizio sarà integrato con l'offerta di consulenze su eventuali dubbi relativi ad interpretazioni dei bandi e delle norme da essi richiamate.

Infine, in tutti i casi nei quali sarà possibile generalizzare schemi-tipo di risposta a bandi di gara, verrà data la più ampia diffusione ad essi, utilizzando sia la newsletter cartacea sia eventuali mezzi telematici.

Un punto estremamente qualificante nella gamma dei servizi operativi offerti da SIOI sarà quello delle informazioni ed assistenza volti ad ottenere certificazioni, iscrizioni ad albi specifici ed, in generale, tutti i pre-requisiti e gli accreditamenti necessari a partecipare alle gare nazionali e comunitarie.

b.4) I servizi di animazione

Costituiscono il punto più elevato dell'attività di SIOI e sono volti a creare sinergie tra le diverse piccole imprese interessate alla partecipazione a gare. L'idea di servizio è parzialmente derivata da quella del BC-NET, Business Cooperation Network della Task Force PMI/CEE.

Come noto, tale servizio si basa su una rete di consulenti di impresa che interloquiscono con le stesse per identificare possibili collaborazioni. La base del BC-NET è costituita da un archivio di tali consulenti e dalla veicolazione di due tipologie informative; il "cooperation-profile" ed il "flash-profile".

Nel primo caso, i consulenti di impresa, in assoluta riservatezza, inviano una richiesta di collaborazione

specifica indirizzata ad un certo Paese (ai consulenti corrispondenti di quel Paese) e su materie specifiche. Se un "cooperation-profile" contenente una domanda incontra una corrispondente offerta avviene l'abbinamento domanda-offerta, vengono messi in contatto i due consulenti e attraverso essi le imprese. Se, viceversa, tale abbinamento non avviene, la richiesta di collaborazione viene inviata a tutti i consulenti del Paese indicato dal richiedente affinché essi possano effettuare delle ricerche di possibili collaborazioni ("flash-profile").

Nel caso del servizio ipotizzato per SIOI la funzione dei consulenti potrà essere assunta direttamente dalle Associazioni Artigiane territoriali con l'importante differenza, rispetto al BC-NET, che SIOI conoscerà preventivamente le imprese operanti nello stesso settore segnalando i casi di possibile collaborazione. Di conseguenza potrà essere realizzato sia un servizio di "cooperation-profile", ossia, su sollecitazione diretta delle aziende interessate a cercare partners per rispondere congiuntamente a gare, potrà essere veicolato un servizio tipo "flash-profile" mirato, contenente anche la lista dei possibili interessati.

La fase di animazione verrà integrata con il supporto di schemi e protocolli standard (oltre che con l'assistenza informativo-legale) per velocizzare e rendere trasparenti le fasi di attivazione di raggruppamenti temporanei di imprese.

Si tratta di una sfida di enorme interesse ed importanza per favorire, attraverso strumenti tecnologici e di servizio evoluti, il formarsi di condizioni per la collaborazione tra le imprese vincendo almeno le diffidenze originate dalla scarsa informazione.

c) Target

Il servizio qui proposto verrà inizialmente organizzato e gestito a favore delle imprese della Val di Susa, Val Sangone, Valli di Lanzo e Ciriè, Considerato che in questi quattro comprensori operano oltre 2.600 imprese dell'edilizia e affini, installazione impianti, lavorazione metalli e trattamenti galvanici e verniciatura, l'utenza di riferimento è sufficientemente ampia per poter gestire la fase di messa a punto e di avvio a regime del SIOI, curando soprattutto gli aspetti relazionali e le modalità di coinvolgimento delle piccole imprese.

E' interesse, comunque, dei gestori ampliare successivamente la platea d'utenza, individuando come mercato minimo quello provinciale (oltre 23 mila aziende sono operanti nei settori sopra indicati).

d) Il modello organizzativo dell'iniziativa

La natura dei servizi offerti ed il loro forte grado di interazione con le imprese, impone l'adozione di uno schema organizzativo articolato su una struttura centrale a livello di capoluogo di provincia e su dipendenze periferiche.

La distribuzione territoriale corrisponde anche ad una ripartizione delle competenze in termini di accentramento dei momenti funzionali più complessi, relativamente alla predisposizione dei servizi ed alla disponibilità di know-how specifici (informatici, documentalistici, tecnico-legali) e, viceversa, il decentramento delle capacità di relazione sia con gli enti appaltanti con le stesse imprese fruitrici del servizio.

La logica complessiva dell'organizzazione dovrà essere fortemente interrelata con gli obiettivi dell'iniziativa,

puntando al massimo grado di coesione operativa e capillare presenza sul territorio per orientare ed assistere le scelte delle imprese.

Naturalmente l'integrazione dovrà avvenire anche e soprattutto con le esistenti associazioni di categoria che sono già presenti con propri sportelli sul territorio.

Risulterebbe in effetti eccessivamente oneroso dover realizzare una rete dedicata, dal momento che le funzioni previste a livello di decentramento territoriale possono essere svolte da strutture esistenti opportunamente convenzionate con il SIOI.

Ciò non toglie, tuttavia, l'esigenza di avere una struttura centrale di gestione che rappresenti il livello che cura:

- il reperimento e l'elaborazione delle informazioni, integrando quelle raccolte a livello periferico con quelle prodotte a livello centrale;
- la diffusione dell'informazione;
- la sistematizzazione del materiale di supporto (per esempio norme di pre-qualificazione);
- l'organizzazione dell'attività di formazione/assistenza degli operatori periferici:

Il livello di risorse da mobilitare è funzione della articolazione che si vuole dare all'iniziativa.

A titolo indicativo nel paragrafo seguente si dimensiona un servizio basato su 4 centri periferici ed una unità centrale, destinato a servire 2.500 utenti.

e) I costi dell'iniziativa

- livello centraleCosti di investimento:

. apparecchiature hardware (calcolo, riproduzione, fascicolazione, archiviazione)	120 ml.
. software di gestione (archiviazione, mailing, statistiche)	80 ml.
. arredi di ufficio	30 ml.

TOTALE	230 ml.
	+ IVA

Costi di gestione annui

. personale	150 ml.
(1 persona x 60 ml./anno,	
1 persona x 40 ml./anno,	
2 persone x 25 ml./anno)	
. produzione ed invio bollettini	
(2.500 x 20 x 2.000 Lire/uno)	100 ml.
. fitti (2 ml./mese x 12)	24 ml.
. viaggi (2 ml./mese x 11)	22 ml.
. spese generali (4 ml./mese x 12)	48 ml.

TOTALE	344 ml.

- Strutture periferiche

. 4 convenzioni di servizio	144 ml.
(3 ml./mese x 12 x 4)	+ IVA

Naturalmente ove il SIOI fosse ospitato in strutture esistenti e/o potesse condividere del personale i costi risultanti sarebbero minori.

Il tempo necessario allo "start-up" dell'iniziativa è stimato in otto mesi dalla disponibilità effettiva delle risorse.

Idea-progetto n° 2

ISTITUZIONE DI UNA CELLULA DI PIANIFICAZIONE E ORIENTAMENTO
DEI MERCATI AGRICOLI

a) Presupposti ed obiettivi

Tra le risorse economiche di cui l'area non metropolitana della provincia di Torino dispone e che, stando ai risultati dell'indagine, meritano di essere dovutamente valorizzati vi è quella dell'agricoltura. Nell'area del Pinerolese, in particolare, oltre alle recenti prospettive legate ad attività connesse con la "coltivazione del territorio" quali l'agriturismo e la difesa del suolo, le tradizionali attività agricole hanno dimostrato, anche negli anni più recenti, una certa vivacità: la superficie agricola utilizzata è infatti aumentata nel periodo intercensuario, ponendosi in controtendenza rispetto alle tendenze evolutive del resto della regione e del Paese e il livello di modernizzazione delle aziende, misurato attraverso un indice sintetico quale quello del numero di macchine agricole per azienda, è due volte superiore a quello medio italiano (1,62 trattrici per azienda nel Pinerolese contro un valore nazionale di 0,72).

L'agricoltura pinerolese, e quella della provincia di Torino in generale, sembra soffrire però di una progressiva perdita di competitività, legata alla difficoltà di porsi in sintonia con i processi di trasformazione che investono i mercati e le nuove esigenze della domanda. In particolare la ricerca ha avuto modo di evidenziare, da una parte gli squilibri che si determinano a causa della mancanza di programmazione delle produzioni (si pensi al mercato della actinidia, dove a un primo momento di eccesso di domanda si è ora sostituito uno squilibrio di segno opposto),

dall'altra i ritardi dei produttori locali nel recepire le indicazioni che vengono dal mercato in termini di certificazione e tipicizzazione dei prodotti (il 76,7% non ricorre a questi servizi, mentre percentuali ancora più elevate non fanno pubblicità o studi di mercato), di rapporti con la grande distribuzione, di penetrazione di mercati extra locali (il 50% delle aziende campionate nell'indagine diretta colloca il proprio prodotto sul mercato locale).

Tale situazione, che può sinteticamente definirsi di "potenza agricola in ripiegamento", è anche il frutto di politiche - comunitarie, nazionali e regionali - che hanno sempre privilegiato l'attenzione e il potenziamento del momento produttivo rispetto all'orientamento delle imprese alle esigenze e alle domande del mercato.

La proposta, avanzata in queste pagine, di istituzione di una "Cellula di pianificazione e orientamento dei mercati agricoli" vuole rappresentare una prima risposta nel senso di un avvicinamento delle aziende e delle politiche regionali alle domande e alle trasformazioni dei mercati. Se, quindi, il progetto scaturisce dalla approfondita lettura della realtà agricola del Pinerolese, esso non può che avere un riferimento territoriale più ampio, almeno provinciale per quel che riguarda i problemi e i ritardi delle aziende agricole, e regionale per quel che afferisce alla attribuzione delle competenze pubbliche.

b) L'articolazione della funzioni della "Cellula"

Compito principale della "Cellula di pianificazione e orientamento dei mercati agricoli" deve essere quello di osservatorio dell'evoluzione dei mercati agricoli in

funzione di un maggiore orientamento alle esigenze di mercato sia delle politiche agricole regionali, sia delle strategie produttive delle singole aziende.

La "Cellula" si configurerà, quindi, innanzitutto per la sua duplice funzione di "intelligence" ovvero di osservazione e rielaborazione critica - nel senso di traduzione in indirizzi sulle cose da fare -:

- del quadro legislativo comunitario e nazionale;
- dei mercati agricoli internazionali, nazionali e regionali.

Un'esatta conoscenza delle tendenze evolutive dei mercati, sia nel senso della diversità merceologica che delle caratteristiche qualitative della domanda (luoghi, soggetti, proprietà dei prodotti, dei produttori e dei consumatori), unite alla ricostruzione degli orientamenti delle politiche in grado di modificare le condizioni di profittabilità delle diverse produzioni, rappresenta, infatti, la base indispensabile, da una parte per rendere in linea con gli orientamenti dei mercati le politiche e l'azione di sostegno tecnico promosso dalla Regione, dall'altra per indirizzare le singole aziende verso la soddisfazione di quanto effettivamente viene o verrà richiesto dai mercati.

La duplice funzione di "intelligence" richiede l'attivazione di diverse funzioni e competenze. Innanzitutto si tratta di creare un centro di documentazione che raccolga le informazioni relative a:

- la produzione normativa, comunitaria e nazionale più rilevante in termini di nuovi indirizzi di politica agricola;

- l'evoluzione dei diversi mercati agricoli (seminativi, ortaggi, frutta, floricoltura, zootecnia ecc.) a livello nazionale e internazionale per quanto riguarda prezzi, volumi, mercati di sbocco, soggetti di domanda e di offerta.

Il centro di documentazione dovrà quindi procedere, da una parte alla raccolta e catalogazione dei diversi documenti - legislativi e programmatici - di Gatt, Unione Europea, Parlamento e Ministero (a cui eventualmente aggiungere quelli di paesi particolarmente importanti quali gli Stati Uniti e la Francia), dall'altra alla raccolta -praticabile attraverso collegamenti con centri nazionali (Ismea ed altri) e internazionale (D.G. XVI della Commissione, Gatt ecc.) - delle informazioni relative all'andamento dei diversi mercati agricoli.

Il complesso di dati e documenti raccolti dovrà essere elaborato in modo di dar luogo a un doppio flusso di informazioni in uscita dalla "Cellula".

Il primo flusso di informazioni dovrà essere quello indirizzato agli organi regionali responsabili della programmazione della politica agraria. Risultato ultimo dell'utilizzazione delle informazioni elaborate dalla "Cellula" a partire dai dati e documenti raccolti nel centro di documentazione dovrà essere infatti quello di aiutare la regione a meglio mirare gli interventi da essa promossi e realizzati, attraverso gli indirizzi di politica agricola e attraverso le strutture periferiche di sostegno tecnico alle aziende. Sulla base di chiare informazioni su cosa (in termini di volume e ancor più di caratteristiche qualitative) sia richiesto dai mercati l'azione dei Cata, ad esempio, potrebbe risultare assai più efficace, in quanto non si fermerebbe al miglioramento del mero momento produttivo, ma permetterebbe di aiutare le aziende nella

produzione di beni più vicini alle richieste, "ai gusti", del mercato, con un chiaro vantaggio in termini di prezzi realizzabili.

Il secondo flusso di informazioni dovrà poi essere indirizzato dalla "Cellula" direttamente verso le aziende agricole, per aiutarle a meglio programmare la produzione in funzione delle diverse richieste ed opportunità di mercato. In questo senso si può sin d'ora immaginare la realizzazione di una "news letter" da inviare alle aziende (o alle sole associazioni di categoria al fine di ridurre i costi di trasmissione) con cadenza periodica (trimestrale, ad esempio) e che contenga informazioni, strutturate ed aggiornate in ogni nuovo numero, relative a:

- volumi di produzione realizzati e previsti per le diverse specializzazioni produttive;
- volumi dei consumi realizzati e previsti secondo lo stesso dettaglio settoriale;
- andamenti dei prezzi (regionali, nazionali e comunitari) e relative previsioni;
- luoghi (mercati nazionali e internazionali) e soggetti (grossisti, cooperative, grande distribuzione, industrie ecc.) della domanda dei diversi beni.

La validità di tali informazioni sarà direttamente proporzionale al dettaglio merceologico e alle caratteristiche qualitative dei prodotti agricoli richieste dai vari mercati (da quelle misurabili, quali quelle organolettiche a quelle più impalpabili quali il colore, il gusto, ecc. dei prodotti).



La "news letter" potrebbe poi arricchirsi di particolari approfondimenti monografici su temi di particolare importanza strategica per favorire il progressivo orientamento al mercato delle imprese agricole. A titolo di esempio, e partendo da quanto l'indagine ha avuto modo di rilevare con chiarezza:

- i rapporti con il settore agro-industriale;
- le prospettive di mercato legate a un impiego "non food" delle produzioni agricole (ricerca, chimica, ecc.);
- i rapporti con la grande distribuzione;
- l'accesso ai mercati internazionali (nessuna delle aziende campionate dall'indagine diretta svolge un'attività esportativa).

c) L'organizzazione della "Cellula"

Appare evidente, da quanto illustrato, che la realizzazione di questa funzione di intelligence che la "Cellula di pianificazione e orientamento dei mercati agricoli" sarà chiamata a svolgere richiede una complessa organizzazione funzionale, sia per quel che riguarda la raccolta delle informazioni nel centro di documentazione, sia per la loro elaborazione e rapida trasmissione verso i soggetti regionali responsabili della politica agricola e verso gli operatori del mercato.

Se, quindi, il livello regionale appare il più adatto per dar vita alla "Cellula" in modo di equilibrare il rapporto tra risorse impiegate per attivare il servizio e potenziali

beneficiari dello stesso, è proprio tra le competenze presenti in Regione che si dovrà andare a cercare il nucleo intorno a cui costruire la "Cellula". In questo senso l'ente regionale di sviluppo agricolo rappresenta il soggetto naturalmente deputato a prestare le sue competenze per la realizzazione della "Cellula".

Ciò non esclude, per altro, che si possa, o si debba, ricorrere a risorse professionali specializzate esterne alla struttura regionale.

E' infatti necessario prevedere una struttura organizzativa così composta:

- due documentaristi incaricati di alimentare e gestire gli osservatori legislativi e dei mercati attraverso l'acquisizione (anche e possibilmente informatica) dei dati e dei documenti necessari a monitorare l'evoluzione del quadro istituzionale e dei diversi mercati agricoli;
- un gruppo di analisti di numero variabile in ragione del novero dei settori agricoli che si vorranno monitorare e del dettaglio che si vorrà dare all'elaborazione e alle previsioni di mercato;
- un direttore responsabile della "Cellula";
- uno o più assistenti con compiti legati per lo più alla realizzazione dei documenti (news letter e documenti per la regione).

E' quindi ipotizzabile procedere, nella istituzione della "Cellula", per gradi, limitando all'inizio il lavoro di "intelligence" a pochi settori (ad esempio quello orto frutticolo che ha buone prospettive di crescita e su cui,

almeno in certe aree della provincia di Torino, come nel Pinerolese, già esiste una certa competenza), ed allargando le competenze via, via.

d) Un ulteriore avvicinamento al mercato

L'istituzione e la diffusione della "news letter" rappresenta già un primo, valido, strumento per aiutare le imprese agricole ad orientarsi al mercato, programmando le proprie produzioni in funzione di quanto da questo richiesto (anche e soprattutto, giova qui ricordarlo, in termini qualitativi). E' però immaginabile un'azione di "follow-up" a questo primo tentativo di orientamento delle aziende al mercato.

Al di là di strumenti "a largo spettro" quali la "news letter", infatti, è necessario diffondere anche tra le imprese agricole l'utilizzo di funzioni, tradizionalmente riservate alle sole imprese industriali, quali quelle del marketing strategico e delle connesse funzioni di innovazione e commercializzazione.

Si debbono perciò immaginare degli strumenti pubblici di incentivazione che mirino a diffondere l'acquisto di servizi consulenziali "ad hoc" (consulenze strategica, business plan, strategie di commercializzazione) da parte delle aziende. A titolo di esempio, ma sottolineando la necessità di ulteriori verifiche (cfr. ad esempio la possibilità di operare su tutto il territorio regionale o sulle sole aree dell'obiettivo 5b), si può immaginare di subordinare l'accesso delle aziende alla "news letter" ad un primo "screening leggero" effettuato da società di consulenza al fine di identificare punti di forza e di debolezza delle produzioni aziendali, o la diretta erogazione di facilitazioni (crediti agevolati, ad esempio) per l'acquisto di tali servizi.

Idea-progetto n. 3

RETE DI SOSTEGNO ALLA DIVERSIFICAZIONE DEI PRODOTTI E DEI
MERCATI DELLE PMI

a) Perché un progetto sulla diversificazione produttiva

La principale debolezza del sistema produttivo pinerolese, ma anche delle Valli, riguarda principalmente l'eccessiva dipendenza delle piccole e medie imprese locali da pochi grandi gruppi locali.

Si ricordano in questa sede solo alcuni dati significativi, che possono aiutare a descrivere efficacemente alcune caratteristiche salienti del sistema imprenditoriale sul quale si pensa di poter intervenire:

- il 65,5% delle imprese del Pinerolese ed il 55,4% di quelle delle Valli producono prevalentemente componenti o semilavorati, mentre solo il 34,5% ed il 44,6% producono beni di consumo;
- il 61,7% delle imprese del Pinerolese hanno rapporti abituali con grandi gruppi industriali (la percentuale sale al 65,2% per le imprese delle Valli);
- il peso del primo committente sul fatturato globale delle aziende è del 34,6% per le imprese dell'area di Susa e Lanzo, mentre per il Pinerolese sale al 47,0%. In particolare nel Pinerolese il 17% delle imprese sono mono committenti, mentre il 35% delle imprese delle Valli hanno una incidenza del primo committente sul fatturato superiore al 50%.

Il forte legame di dipendenza del tessuto produttivo dalle imprese committenti, genera un sistema imprenditoriale fortemente orientato all'aspetto meramente produttivo del processo, che esporta poco, ha scarsi rapporti con il mercato e non ha di conseguenza strutture commerciali e a volte capacità di progettazione adeguate ad affrontare autonomamente le ripercussioni della crisi sul sistema sub-fornitura; la necessità di avere una vita sufficientemente autonoma diviene poi ancora più urgente se è vero che in questi anni i grandi gruppi hanno avviato politiche di razionalizzazione delle sub-forniture.

E' utile quindi cercare di ragionare intorno a strumenti innovativi da mettere in campo per aiutare le imprese sia verso una diversificazione dei mercati, che dei prodotti. E' sembrato importante quindi richiamare l'attenzione sulla possibilità di assistere e stimolare gli imprenditori dell'area verso una maggiore autonomia produttiva, tanto più che dall'indagine diretta presso le imprese, è stato indicato tra i maggiori punti di debolezza del tessuto produttivo locale, l'eccessiva dipendenza delle performance aziendali dagli andamenti dei grandi gruppi locali. Si ha il vantaggio quindi di andare ad operare su un tessuto imprenditoriale già sensibilizzato su questi temi.

Su queste tematiche inoltre si è già sviluppata una forte sensibilità da parte della Camera di Commercio di Torino che ha già messo a punto un servizio per le imprese (Subfor Service) che risponde in parte alle esigenze sopra citate.

Il primo passo per poter intervenire sul tessuto di imprese subfornitrici, è quello infatti di avere una conoscenza puntuale da una parte, delle caratteristiche delle imprese subfornitrici, delle loro produzioni, dei processi e delle tecnologie a loro disposizione, dall'altra delle imprese committenti.

Su questo già da qualche anno opera la struttura Subfor Service, che ha messo a punto una banca dati delle imprese subfornitrici del Piemonte dei settori della meccanica, dell'elettronica, della plastica, della gomma, del tessile, dell'abbigliamento e dei servizi industriali, finalizzata a fornire alle imprese, soprattutto di minori dimensioni, nuove opportunità per ampliare i rapporti sia con imprese italiane che estere.

Nella banca dati sono raccolte, per ogni azienda inserita, informazioni relative ai dati anagrafici, ai prodotti e alle tipologie di lavorazioni effettuate in subfornitura, alle attrezzature utilizzate, alla dimensione all'attività di export ed al sistema di qualità eventualmente utilizzato.

Accanto a questa iniziativa si sta mettendo a punto parallelamente, una banca dati analoga relativa alle imprese committenti, al fine di riuscire ad incrociare i dati disponibili sulle caratteristiche e le esigenze delle "due facce" della subfornitura, e poter proporre nuove prospettive alle imprese aderenti all'iniziativa.

Per le imprese di maggiori dimensioni invece, la Finpiemonte sta mettendo a punto una "Finanziaria per l'occupazione", che si propone di entrare in partecipazione al capitale di alcune imprese in difficoltà (che sono state già individuate da una serie di consulenti) per poi prenderle in gestione, operando laddove necessario con diversificazione dei mercati, applicando strategie di mercato più sofisticate delle attuali, o attraverso la diversificazione produttiva laddove ce ne sia la necessità.

b) Il progetto

In una situazione come quella descritta nel rapporto di ricerca e qui molto brevemente sintetizzate, è necessario mettere in campo degli interventi che possano aiutare le imprese di piccola e media dimensione a crearsi nuovi spazi di mercato.

L'iniziativa della Camera di Commercio di Torino realizzata con il Subfor Service è un'ottima base da cui partire per poter avere le informazioni necessarie per indirizzare gli interventi su settori definiti di imprese.

Lo scopo dell'iniziativa è infatti come si è detto, quello di aiutare le imprese - attraverso un'assistenza qualificata - a diversificare sia i mercati di sbocco che i prodotti.

Partendo dalle specializzazioni merceologiche delle imprese dell'area si tratta di commissionare uno studio volto ad individuare delle nicchie di mercato in grado di assorbire le produzioni della provincia o ad esse affini.

Le competenze per effettuare tale studio non dovrebbero mancare nell'area Torinese dove sono presenti centri di ricerche sicuramente qualificati ad affrontare tematiche come quelle sopra proposte.

Una volta individuate le nicchie di mercato si dovrà valutare se tali nicchie rispondono alle specializzazioni produttive della provincia, o se sono raggiungibili attraverso delle produzioni che attualmente non rientrano tra quelle della provincia, ma che hanno in comune con queste ultime processi e tecniche produttive.

Una volta effettuato lo studio di mercato, e individuate le nicchie nelle quali si potrebbero inserire le imprese della

provincia, bisogna individuare sempre a cura di chi effettua l'indagine di mercato, dei consulenti che abbiano, per ogni specializzazione individuata, una conoscenza approfondita dei relativi processi produttivi e mercati.

In questo modo sarebbe possibile, laddove i prodotti per i quali esistono delle nicchie di mercato non corrispondano perfettamente alle specializzazioni della provincia, capire se e come le tecnologie o il know-how e i macchinari presenti nelle aziende possano essere propriamente utilizzati per produrre i beni richiesti. Questo sia al fine di aiutare le imprese già esistenti a riorientare la produzione, sia per "indirizzare" le imprese che stanno nascendo, verso la scelta di produzioni che abbiano delle possibilità di mercato maggiori rispetto a quelle più diffuse in provincia (ma che allo stesso tempo rispondano alle capacità tecnico-produttive dell'imprenditore).

Una volta individuate le nicchie di mercato, e individuati i consulenti in grado di affiancare le imprese per ogni segmento di mercato, è necessario affrontare la fase forse meno dispendiosa, ma sicuramente più delicata, della comunicazione. Per questo è necessario il coinvolgimento delle associazioni di categoria e della Camera di Commercio, che avendo un contatto diretto con gli imprenditori possono utilmente condurre un'operazione di informazione e sensibilizzazione.

Si tratta di contattare, con un mailing mirato, ad esempio, tutte le aziende che soffrono di una condizione di eccessiva dipendenza dalla propria committenza, prospettando loro le opportunità di mercato che lo "studio delle nicchie" abbia evidenziato per le diverse specializzazioni produttive.

Una volta che gli imprenditori sono giunti a conoscenza delle potenzialità di mercato delle loro aziende, possono

rivolgersi direttamente ai consulenti che saranno indicati loro.

Per avere informazioni più dettagliate sui "nuovi" mercati, sarà necessaria un'analisi approfondita dell'azienda (o del progetto imprenditoriale) da parte dei consulenti, attraverso la quale vagliare la possibilità concreta di riorientare la produzione o parte della produzione, nonché i costi che tale operazione potrebbe comportare.

Il costo della consulenza potrebbe essere sostenuto in parte direttamente dall'imprenditore, e in parte con fondi pubblici (ad esempio attraverso i finanziamenti che a questo scopo possono essere ottenuti dalla Unione Europea nell'ambito dell'ob.2).

Per il finanziamento dello studio di mercato che precede tutte le altre operazioni, si può pensare al coinvolgimento ad esempio dell'Amministrazione Provinciale di Torino, delle Associazioni di Categoria e della Camera di Commercio.

Per la gestione dell'iniziativa bisogna pensare alla costituzione di un tavolo di lavoro che coordini le iniziative, composto dai rappresentanti delle associazioni di categoria, delle Camere di Commercio e l'Amministrazione Provinciale; il carico gestionale ed organizzativo del coordinamento potrebbe essere assunto o dall'Amministrazione Provinciale o dalla Camera di Commercio.

L'obiettivo da raggiungere con una operazione come quella sopra descritta non è quello di coinvolgere direttamente il numero più alto possibile di imprese, bensì quello di costituire un nucleo di imprese innovative che possano innescare nel territorio quel processo imitativo che più di qualunque intervento esterno riesce a produrre lo sviluppo in aree a forte concentrazione di piccole e medie imprese.

Idea-progetto n° 4

ELEMENTI PER UNA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE DELL'ALTA VAL DI SUSA

a) Presupposti ed obiettivi

Dal punto di vista dell'offerta turistica il territorio dell'Alta Val Susa presenta forti potenzialità che tuttavia, come è emerso nel lavoro di ricerca (cfr. Vol. III cap. 7 ed 8) non vengono ancora appropriatamente valorizzate in un disegno di sviluppo organico.

La diversificazione dell'offerta turistica, delle infrastrutture sportive, del patrimonio artistico e culturale nel contesto delle dodici realtà locali facenti parte amministrativamente dell'Alta Val Susa, potrebbe rappresentare una condizione di particolare vantaggio. Nei fatti, tuttavia, appaiono non sufficientemente coordinate le attività di promozione turistica e l'immagine unitaria della Valle risulta ancora poco efficace, con evidente discapito per le località che meno di altre risultano note a livello nazionale e ancor meno internazionale.

In Piemonte, come noto, vi è una programmazione del settore turistico demandata per le sue linee generali all'amministrazione regionale, mentre le Aziende di Promozione turistica realizzano le attività di promozione turistica "di base" tenendo conto degli indirizzi regionali e delle specificità del territorio di riferimento con l'obiettivo di favorire uno sviluppo ed una valorizzazione il più possibile armonica del proprio contesto di riferimento. Anche le Comunità montane, nell'ambito delle proprie competenze programmatiche, si impegnano affinché il

settore turistico e la valorizzazione complessiva delle comunità possano trovare un adeguato impulso.

In Alta Val Susa, l'Azienda di Promozione turistica così come la Comunità montana appaiono piuttosto sensibili ed attive in questo senso. Ciononostante, le loro azioni trovano un forte limite nella mancanza di disponibilità economico-finanziarie e, in certa misura, dalla mancanza di un dialogo partecipato oltrechè dal basso grado di autonomia decisionale nei confronti delle altre amministrazioni locali, in primis quella regionale.

Le attività di promozione turistica realizzate dalla Azienda di promozione turistica della Valle sono di tipo sostanzialmente tradizionale (cataloghi, depliant, uffici informativi presso i comuni turistici, spot pubblicitari sulle televisioni e radio private locali, inserti pubblicitari su quotidiani e riviste mensili di settore, ecc.).

L'immagine della Valle, accompagnata da un marchio e da un logo realizzato da una società privata specializzata, non risulta ancora particolarmente efficace forse anche a causa di uno sbilanciamento oggettivo che richiama fortemente la domanda verso il Sestriere, ove opera una società privata con forti disponibilità e qualificate professionalità.

Non sembra quindi sufficiente parlare soltanto di punti di debolezza delle iniziative di comunicazione, che comunque in certa parte esistono, ma è necessario sottolineare una serie di altri fattori che bloccano l'efficacia comunicazionale:

- primo fra tutti il fattore istituzionale; un maggiore decentramento della programmazione e delle politiche turistiche appare condizione necessaria affinché le istituzioni locali (comuni, comunità montane, aziende di promozione turistica) sulla base delle conoscenze

specifiche e di dettaglio relative al tessuto dell'offerta, alle potenzialità locali, alle disponibilità degli operatori, possano assumere un ruolo forte di promotori dello sviluppo;

- il secondo fattore è quello delle risorse economico-finanziarie; prevedere un sistema regionale di agevolazioni creditizie per gli operatori del settore del turismo di montagna; prevedere un servizio, organizzato dalla Provincia, di informazione e sostegno alle Autonomie Locali per quanto concerne i canali di finanziamento nazionale e comunitario; attribuire alle Aziende di promozione turistica maggiori facoltà imprenditoriali che consentano di gestire le attività secondo un'ottica di mercato che alimenti anche le entrate. Questi sono alcuni esempi che potrebbero dare maggiore flessibilità alle attività nel campo turistico comprese quelle di promozione;
- il terzo fattore è quello della cultura imprenditoriale; non soltanto gli operatori privati, ma anche e soprattutto i soggetti pubblici locali devono operare attraverso un maggiore coinvolgimento, ciascuno per le proprie competenze, considerando che l'offerta turistica (che non significa soltanto offerta alberghiera ma anche offerta culturale, ambientale, infrastrutturale, di servizi, ecc.) se non si eleva in termini qualitativi rischia nel breve volgere di tempo di creare situazioni critiche di flessione del mercato e di emarginazione di talune località del medesimo comprensorio territoriale. A questo fine appare importante diffondere un "messaggio" presso gli operatori privati e gli amministratori pubblici affinché si accresca la consapevolezza degli effetti che può provocare l'assenza di una politica organica del turismo, la

manca di una comune idea progettuale per rilanciare l'offerta turistica dell'Alta Val Susa, la mancanza di una valorizzazione delle professionalità esistenti, la mancanza di una attività promozionale che evidenziando le differenze ambientali e strutturali ed enfatizzando le similitudini presenti, integri il territorio da un punto di vista dell'offerta turistica e dell'immagine.

b) Contenuti del progetto

In considerazione di quanto sin qui illustrato, appare opportuno attribuire ad un "soggetto" specifico il ruolo di ente coordinatore che ricomponga strategicamente le singole esigenze, le singole funzioni territoriali e turistiche della Valle.

Si ipotizza quindi l'istituzione di un Consorzio per la promozione del turismo che potrebbe essere costituito da soggetti pubblici (Azienda di promozione turistica, Comuni, Comunità montane, Provincia) e privati (Associazioni di categoria, Fai, ecc.) che dovrebbe mettere a punto una strategia di promozione dell'immagine della Alta Val Susa assumendo un ruolo attivo anche nella realizzazione di una strategia comunicazionale.

Tale Consorzio dovrebbe porsi l'obiettivo di sollecitare le amministrazioni comunali ad assumere una prospettiva complessiva dell'agire dell'ente in dimensione progettuale in base alla quale le amministrazioni operano secondo una logica di obiettivi-progetto abbandonando lo stile assai diffuso di tipo burocratico improntato al mero ottemperamento delle norme. Si tratta quindi di introdurre

un cambiamento nello spirito e nel modo di funzionamento di ogni settore dell'amministrazione -peraltro già sollecitato dal dibattito generale sulle Autonomie Locali e dalle norme che ne regolano il funzionamento. La necessità di rilanciare la Valle sotto il profilo turistico, può costituire anche l'occasione per dare impulso ad un complessivo rinnovamento dello stile di governo e organizzativo dei Comuni che punti alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini e alla domanda di consumo turistico.

La formulazione di una strategia di "comunicazione istituzionale" sta a fondamento di una moderna politica di promozione territoriale che le amministrazioni dovrebbero perseguire al fine di giungere alla realizzazione di un duplice obiettivo: valorizzare l'immagine istituzionale (e non si tratta soltanto di una operazione di maquillage ma di sostanziale innovazione nei rapporti con gli "utenti" siano essi i cittadini residenti o i turisti); contribuire ad arricchire di attrattività il contesto sociale, oggetto della più specifica e mirata promozione turistica.

Diviene indispensabile che gli interventi di comunicazione siano fortemente supportati dalla volontà delle amministrazioni locali; una campagna di immagine che non sia condivisa e sostenuta dall'ente locale e, ancor peggio, che debba celare i limiti o le carenze urbanistiche, strutturali, organizzative delle cittadine certamente produrrà sulle popolazioni locali e sui turisti una percezione negativa ed illusoria della proposta comunicazionale (ancor più controproducente dell'assenza di immagine). L'immagine deve essere vetrina della realtà.

La comunicazione, intesa come aiuto allo sviluppo delle cittadine e conseguentemente del contesto complessivo della Valle, può essere di due tipi: comunicazione interna e comunicazione esterna.

La comunicazione istituzionale interna è rivolta agli abitanti, alle istituzioni, agli operatori presenti nelle località ed è finalizzata a rafforzare il senso di comunità locale, a dare un senso di direzione alle diverse iniziative proposte da soggetti istituzionali, economici, sociali tra loro non comunicanti. Diversi possono essere gli strumenti da utilizzare a tale scopo. Ad esempio:

- un ufficio informazioni presso ciascuna località che offra informazioni non solo di tipo turistico ma anche di tipo istituzionale, organizzato in modo efficiente e dotato di personale qualificato e disponibile;
- riunioni pubbliche pubblicizzate con manifesti stradali e volantini per presentare i progetti urbani o territoriali più importanti (ciò appare particolarmente utili anche in relazione agli interventi legati ai Mondiali di sci). Tali riunioni dovrebbero essere presiedute dal Sindaco che svolge il ruolo di promotore dell'iniziativa; esse oltre a creare consenso politico servono a suscitare nella popolazione un senso di partecipazione e di fedelizzazione al programma;
- una "plaquette" di immagine per la presentazione generale delle località (caratteri storico-culturali-ambientali, posizionamento geografico, principali programmi e progetti di sviluppo turistico, infrastrutture turistiche, e così via). Tali plaquettes vengono distribuite negli uffici pubblici, nelle agenzie di turismo, durante manifestazioni di vario genere (sportive, culturali, ecc.), nei congressi nazionali ed esteri.

La comunicazione istituzionale esterna, che si rivolge ai fruitori potenziali delle cittadine, potrà costituire ulteriore oggetto di intervento del Consorzio che realizzerà una operazione di comunicazione esterna di tipo commerciale delle diverse località:

- Bardonecchia che presenta fortissime potenzialità di crescita in considerazione delle strutture sportive, turistiche e del patrimonio ambientale e culturale ma che rischia uno schiacciamento sotto il peso del Sestriere;
- Claviere che è dotato di impianti per lo sci invernale collegati con la Francia e impianti per la pratica del golf;
- Sauze di Cesana caratterizzata dalla presenza del villaggio di Grangesises;
- Sauze d'Ulzio collegata con il Parco del Gran Bosco di Salbertrand;
- Chiamonte ove oltre agli impianti di risalita ed ad insediamenti archeologici del periodo neolitico appaiono interessanti i terrazzamenti a vite, presenti anche nel panoramico comune di Giaglione;
- Gravere che presenta un interessante centro storico; e ancora Exilles e Ulzio.

Su questa seconda tipologia comunicazionale le amministrazioni, coordinate dal Consorzio, possono opportunamente collocare il prodotto turistico che va accuratamente costruito tenendo presente l'obiettivo principale che è costituito dall'ampliamento delle presenze

turistiche. Per far ciò è necessario che il Consorzio individui nettamente:

- le caratteristiche specifiche dell'offerta turistica (ambiente-escursionismo-sport) evidenziando gli aspetti che rendono peculiari e competitivi tali segmenti di offerta rispetto alle realtà territoriali concorrenti. In questo senso sarà, inoltre, necessario valutare i punti di forza e quelli di debolezza che caratterizzano le singole località della Valle rispetto a quelle limitrofe del medesimo contesto;
- le caratteristiche del prodotto richieste dal "consumatore" cui ci si intende rivolgere (ad esempio rapporto qualità-prezzo, tradizioni di ospitalità);
- le politiche di prezzo che si intendono realizzare - che potrebbero essere di "penetrazione" - e i contributi regionali (ma anche comunitari) che si possono eventualmente attivare;
- il canale di distribuzione del prodotto turistico, che potrà essere principalmente quello delle Agenzie turistiche e Tour operators (nazionali ed esteri), ma anche, in prospettiva, la realizzazione di un circuito di teleprenotazioni;
- le attività di comunicazione; inserzioni pubblicitarie (in riviste, televisioni, radio) concepite per trasmettere attraverso uno slogan l'ambizione strategica delle cittadine coniugato con la peculiarità complessiva della Valle (evitando messaggi banali o non attinenti la realtà); realizzazione di specifiche guide informative, brochure commerciali; marchio o logo delle singole località ricompreso nel marchio della Valle.

Puntando sugli aspetti ambientali e paesaggistici che consentono pratiche escursionistiche e sportive di vario genere e sulle manifestazioni culturali (cfr. il "Percorso delle fortezze"-scheda progettuale successiva) è già possibile realizzare un buon prodotto commerciale. Se, tuttavia, si potesse pensare alla possibilità di realizzare qualche iniziativa permanente o annuale che rafforzi l'immagine di alcune località "minori" mediante iniziative che esulano dalle pratiche sportive, come ad esempio un Festival internazionale di pittura per ragazzi (sostenuto da sponsor di rilievo, da critici e storici dell'arte), ovvero un Concorso internazionale di artisti esordienti, o ancora uno Stages annuale di scultura con la partecipazione di artisti e maestri d'arte di fama nazionale e internazionale, si eleverebbe notevolmente la riconoscibilità dei luoghi e della Valle.

Quale soggetto di coordinamento il Consorzio dovrebbe caratterizzarsi per la snellezza organizzativa a garanzia dell'efficacia e della tempestività degli interventi. I consorziati, oltre a mettere a disposizione le proprie competenze, professionalità e diverse culture di gestione e governo, dovrebbero altresì assumere un ruolo partecipato non soltanto nella fase progettuale ma anche in quella esecutiva (disponibilità di locali pubblici per manifestazioni, disponibilità di personale per garantire lo svolgimento di manifestazioni, ecc.). Per quanto riguarda le attività di organizzazione e di promozione esse potranno essere invece gestite dalle strutture dell'Azienda di promozione turistica della Valle, che per le proprie attuali competenze già dispone, in termini qualitativi, di professionalità sufficientemente adeguata.

Idea-progetto n° 5

PERCORSO TURISTICO-CULTURALE ATTRAVERSO LE FORTEZZE E LE TESTIMONIANZE STORICHE DELL'ALTA VAL DI SUSA E VAL CHISONE

a) Presupposti ed obiettivi

La vocazione turistica dell'alta Val di Susa e della Val Chisone costituisce, come noto, la fonte dalla quale trae il maggiore sostentamento l'economia locale. Da talune analisi emergono, tuttavia, alcuni elementi critici che potrebbero determinare, ove già non determinano, fenomeni di flessione della domanda turistica. Come evidenziato nel rapporto la concorrenza nazionale ed estera ha sottratto nel corso del tempo quote di mercato al turismo della zona: gli operatori locali e i soggetti istituzionali competenti non hanno con sufficiente tempismo operato per garantire adeguati livelli di competitività turistica in relazione alla offerta alberghiera e para-alberghiera, alla dotazione infrastrutturale, alla modernizzazione e potenziamento degli impianti, alla promozione e commercializzazione di pacchetti turistici presso i grandi circuiti internazionali, al rapporto qualità-prezzo.

Ad un quadro di relativa difficoltà del settore si accompagna l'evento sportivo internazionale rappresentato dai Campionati mondiali di sci che si svolgeranno nel 1997 al Sestriere e che costituisce una grandissima occasione di potenziamento e di riqualificazione complessiva dell'area considerata: i molti interventi previsti (assetto e potenziamento della viabilità, infrastrutturazione di base e servizi, riqualificazione del comparto alberghiero, trasporti) svilupperanno fortemente l'attuale assetto strutturale e competitivo del turismo in Alta Val di Susa.

Ciononostante, appare ancor più necessario valutare, in termini progettuali concreti, la possibilità di realizzare interventi volti alla diversificazione dell'offerta turistica locale sostanziandola di elementi di specifica attrattività, non esclusivamente legati alla fruizione di strutture per gli sport invernali o estivi ma che sia ad essi complementare o integrativa: sfruttare il patrimonio ambientale e storico di cui dispongono le località delle valli considerate, pescare dalle radici culturali e delle tradizioni locali estraendo linfa per iniziative di interesse nazionale e di richiamo anche internazionale appare possibile e apertamente condiviso -oltrechè in larga misura auspicato- da un buon numero di testimoni privilegiati contattati in qualità di operatori turistici e culturali locali.

Tale particolare attenzione progettuale va posta soprattutto in riferimento alle località limitrofe al "centro" - costituito dalle stazioni della Via Lattea sede del prossimo evento sportivo internazionale- le quali rischierebbero un ulteriore schiacciamento qualora non si promuovessero iniziative coordinate, permanenti, dotate di alta visibilità e riconoscibilità.

In particolare, in considerazione della presenza di:

- un patrimonio storico-culturale costituito dalla esistenza di fortificazioni e città fortificate, le cui maggiori testimonianze sono localizzate ad Exilles, Bardonecchia, Fenestrelle;
- iniziative di valorizzazione e fruizione di tale patrimonio già avviate, seppure singolarmente, dalle Proloco locali;

- iniziative di rievocazione delle tradizioni storiche costituite, ad esempio, dal corpo degli Spadonari e degli Sbandieratori;
- tradizioni gastronomiche;
- patrimonio naturalistico;
- buona accessibilità alle Valli e ai luoghi storici;

si ritiene esistano i presupposti per la realizzazione di un percorso turistico-culturale della storia dei luoghi e delle battaglie di confine che alla più tradizionale visita guidata dei luoghi sostituisca (o integri) manifestazioni teatrali e musicali di vasto richiamo entro un circuito che ogni anno offra eventi nuovi e di significativo interesse per i villeggianti, ma non solo.

Uno degli elementi centrali da non trascurare nella valutazione del grado di fattibilità dell'idea progettuale che di seguito verrà presentata in dettaglio -nonchè degli effetti di tipo economico che da essa possono discendere- è quello riguardante il livello di coinvolgimento degli operatori locali. Esso appare, infatti, la condizione in base alla quale si può determinare il successo o l'insuccesso delle iniziative proponibili. Appare, infatti, chiaro che gran parte delle forze economiche locali, soprattutto quelle direttamente attive nel comparto turistico, abbiano raggiunto una posizione di rendita che non le induce in generale a valutare favorevolmente l'eventualità di nuovi impegni, benchè non necessariamente di natura finanziaria.

A tale proposito, potrebbe risultare tatticamente significativo affrontare tali "ostacoli" attivando un

processo up-bottom: dalle istituzioni pubbliche locali agli operatori privati.

L'ipotesi consiste nel coinvolgimento il più possibile ampio e partecipato degli operatori istituzionali locali (Comuni, Comunità montane, Proloco, Aziende di promozione turistica) i quali convergendo nella considerazione della necessità di una diversificazione dell'offerta turistica e nella caratterizzazione specifica dell'area rispetto ai competitori regionali o extra-regionali o stranieri, convergendo altresì nella valutazione positiva dell'impatto sullo sviluppo economico locale che si determinerebbe, producano (non senza il sostegno regionale e provinciale) gli interventi assumendone l'impegno progettuale, gestionale, promozionale.

Dalla movimentazione di pubblico -turista e/o fruitore delle manifestazioni- nonchè dalla rinnovata immagine della zona che si andrebbe così a costituire, gli effetti positivi, anche economici, non tarderebbero a verificarsi inducendo, in una ipotetica seconda fase, al coinvolgimento diretto degli operatori economici e turistici che può essere realizzato in diverse forme, a rischio di impresa quasi nullo.

Nella direzione della valorizzazione economico-turistica dell'area montana di cornice punta lo stesso Piano territoriale di coordinamento realizzato dall'Assessorato provinciale alla pianificazione territoriale, nel quale viene indicata tra gli altri la componente storico-culturale quale intelaiatura sulla quale integrare gli interventi per lo sviluppo economico dell'area.

Si ricorda, inoltre, la ampia attività progettuale dell'amministrazione regionale volta ad individuare forme di coordinamento per il miglior sfruttamento turistico del comprensorio. Il "Progetto di razionalizzazione e

riqualificazione dell'area turistica internazionale dell'Alta Val di Susa" si pone l'obiettivo della razionalizzazione di un sistema turistico pluristagionale da realizzare anche mediante il recupero, il mantenimento e la valorizzazione delle risorse culturali, storiche, ambientali dei luoghi.

La Comunità Montana dell'Alta Val Susa ha inserito nel proprio Piano di sviluppo ('88-'93) numerosi progetti finanziabili dalla Comunità Europea volti al settore dell'economia turistica.

Il quadro progettuale e di interventi istituzionali appare quindi piuttosto ricco di iniziative e costituisce lo sfondo per la proposta di costituzione di un "Percorso storico-culturale attraverso la storia dei luoghi".

b) Descrizione del progetto

Il Progetto che potrebbe indicativamente essere intitolato "Pietre e fuochi: alla riscoperta della storia dei luoghi" costituisce un intervento volto alla diversificazione dell'offerta turistica dell'Alta Val Susa e Val Chisone consistente nella creazione di un percorso di storia e cultura, di fruizione teatrale e musicale, di valorizzazione delle tradizioni e del patrimonio storico-architettonico, ponendosi il triplice obiettivo:

- di configurare entro un periodo breve di tempo una nuova immagine e riconoscibilità nazionale e internazionale dell'area, sfruttando al massimo il patrimonio storico-monumentale legato agli eventi di guerra del passato in una zona di confine con precipue e uniche caratteristiche;

- di attrarre la domanda di turismo e di fruizione artistico-culturale entro un disegno organico che coniughi da un lato la necessità di espandere il proprio bacino di utenza anche a livello internazionale e dall'altro di "movimentare" il tessuto economico locale verso una integrazione di attività che coinvolgano anche il settore artigianale e dei servizi, oltrechè quello già radicato del turismo e della ristorazione;
- di accrescere la conoscenza nelle popolazioni locali della propria storia e delle proprie tradizioni, alimentando la consapevolezza delle proprie origini attraverso un "viaggio" lungo i sentieri della memoria e dell'immaginario.

I punti cardinali del progetto sono costituiti da il Forte di Exilles, il Forte Bramafam di Bardonecchia, il Forte di Fenestrelle che diventeranno gli incubatori delle manifestazioni culturali delle due valli. La loro imponenza architettonica e le loro caratteristiche strutturali, la loro potenziale capienza di visitatori, la loro posizione intesa nel senso della accessibilità e della panoramicità, costituiscono gli ingredienti più adatti alla realizzazione di manifestazioni ed eventi culturali di grande rilievo. Altre testimonianze storiche rappresentate dalla esistenza di fortificazioni o fortezze minori (o in peggiore stato di conservazione, o in posizioni di difficile accessibilità) potranno comunque costituire un percorso complementare al principale.

Il Progetto verrà realizzato nel periodo estivo, considerate le caratteristiche delle strutture utilizzate (ad esempio saloni e spazi coperti non riscaldati) e le condizioni climatologiche ed anche in considerazione della necessità di dare maggiore impulso al turismo estivo delle Valli.

Elementi che sostanziano il Progetto sono i seguenti:

- allestimento di eventi teatrali nei tre siti storici secondo un calendario coordinato che accompagni il fruitore-spettatore lungo un percorso "logico-organico" alla riscoperta della storia, delle leggende, dei personaggi, delle voci, della vita e delle battaglie del passato. Per la realizzazione di tali eventi potranno essere coinvolti gli organismi o enti teatrali operanti nella provincia di Torino (Consorzio Progetto teatro, Teatro Stabile di Torino, e altri) secondo un progetto artistico che richiede una preventiva ricerca storico-teatrale affinché gli allestimenti consentano la ricostruzione del passato e delle sue atmosfere. Non dovranno altresì essere trascurate le associazioni o gruppi culturali delle due valli, custodi delle tradizioni locali la cui partecipazione al calendario delle manifestazioni ne arricchisce l'interesse (Gruppo degli Spadonari, degli Sbandieratori, ed altro). Altrettanto interessante e importante ai fini della attrattività e qualità complessiva del progetto è il coinvolgimento delle compagnie teatrali straniere -in primis quelle francesi d'oltre confine- ai quali può essere dedicata una "sezione" del calendario. Le organizzazioni di Festival teatrali già operanti in Piemonte potranno essere altresì contattate per valutare la possibilità di individuare le tre località del circuito come sede per l'allestimento decentrato (o la replica) di alcuni spettacoli;
- allestimento di concerti nei tre siti storici con caratterizzazione specifica ma itinerante anno per anno. Si possono, ad esempio, scegliere alcune tipologie di espressione musicale (concerti di musica classica, concerti corali, gruppi strumentali,

solisti, operetta, cantastorie, altro) destinandone una per ciascun luogo della manifestazione con rotazione annuale per consentire agli spettatori-fruitori una facile, ma non rigida, identificazione degli eventi musicali. Anche per tale genere di spettacoli sarà necessario coinvolgere gli artisti e le associazioni che li riuniscono presenti nel territorio della provincia torinese (non ultima l'orchestra della Rai di Torino) e gli artisti o gruppi locali sfruttando e migliorando entro un quadro organico le esperienze già realizzate dalle proloco di Exilles, Fenestrelle e Bardonecchia. La partecipazione di artisti stranieri dovrà, anche in tale genere di eventi artistici, essere tenuta in grande considerazione.

Entro il perimetro delle Fortezze potranno prevedersi ricostruzioni storiche della vita nei forti e pertanto potranno realizzarsi, tra gli altri, zone per la vendita e il consumo di prodotti tipici offerti mediante una esposizione delle merci che simuli, ad esempio, le modalità di spaccio delle epoche passate.

Potranno inoltre essere realizzate alcune aree "ludico-didattico-informative" nelle quali mediante l'utilizzo di programmi e tecnologie informatiche sia possibile avere una visione completa della storia del luogo e delle fortezze. L'idea è quella di proporre all'utente strumenti informativi (filmati, immagini digitalizzate, testi interattivi, contributi audio, video-games, ecc.) che consentano di effettuare una visita virtuale del luogo, della sua storia, del contesto ambientale nel quale è situato.

Ad integrazione di tali eventi e proposte potranno prevedersi ulteriori occasioni di animazione culturale volti a dar vita al centro cittadino, superando lo stile un pò

"paesano" (non di rado dovuto a scarse disponibilità finanziarie) che talune iniziative locali offrono al visitatore e assurgendo a dignità, respiro e qualità maggiore determinando pertanto un forte richiamo turistico.

Mostre, feste e giochi storici, banchetti e menù d'epoca, teatro di strada, cortei storici, storie di duelli, di tornei, di giostre, mercati dell'antiquariato, potranno quindi realizzarsi nei borghi delle cittadine.

Fondamentali per la realizzazione e riuscita del progetto divengono gli aspetti organizzativi, scientifici, promozionali. Per quanto riguarda la struttura organizzativa, il progetto richiede la costituzione di un Ente promotore dell'iniziativa il cui compito è quello di progettare le linee generali dell'intervento, di individuare i canali di finanziamento pubblici e privati, di coordinare gli aspetti gestionali, di curare la promozione.

La Provincia di Torino e la Regione Piemonte potrebbero assumere il ruolo di promotori istituzionali del progetto, mentre un Ente con caratterizzazione più operativa potrebbe essere formato dai rappresentanti delle Aziende locali di promozione turistica, delle Comunità montane, delle Proloco, dei Comuni, delle Associazioni e Gruppi culturali, delle Associazioni di categoria.

Per quanto riguarda gli aspetti scientifici, potrà essere costituito all'interno dell'Ente summenzionato un Comitato scientifico ristretto composto da alcuni esperti locali e di caratura anche nazionale (storici, direttori artistici, critici, ecc.) con il compito di proporre i contenuti delle manifestazioni, di individuare ed invitare le compagnie e gli artisti garantendo la presenza della più ampia gamma di espressioni artistiche comprese quelle locali e internazionali, di valutare la rispondenza delle

performances artistiche proposte alle finalità e allo spirito complessivo del progetto. Le attività del Comitato si realizzeranno in stretto coordinamento con l'Ente promotore.

Gli aspetti promozionali rivestono altrettanta importanza e potranno essere curati, nell'ambito dell'Ente, da esperti di comunicazione e di marketing. A sostegno di tale attività, potranno essere coinvolti soggetti pubblici (Teatro stabile di Torino, Rai, Sovrintendenza ai beni artistici e culturali, Musei di Torino, ecc.) e privati (Olivetti, Fondazione Agnelli, Società gestione impianti di risalita, Fininvest, Ente Ferrovie dello Stato, Compagnie Assicurative, Istituti Bancari, ecc.).

Il Progetto dovrà rientrare nel pacchetto di offerta turistica della Regione Piemonte da presentare alle Borse del turismo, alle Fiere, ai Convegni sul turismo e sullo spettacolo, ai Convegni sulle Autonomie locali, e così via. Un logo e uno slogan potranno favorire ulteriormente l'efficacia delle campagne promozionali ed accompagnare, accrescendolo, l'effetto immagine.

Un contributo importante alla realizzazione e al successo del progetto è quello che deve provenire dal tessuto locale, sia istituzionale che imprenditoriale che culturale, dal quale deve scaturire un chiaro impegno e sostegno alle iniziative. Se come già osservato, i soggetti istituzionali dovranno divenire nella fase di avvio del progetto il motore principale delle iniziative, i soggetti imprenditoriali locali potranno con minimo sforzo adoperarsi concretamente per la riuscita del progetto medesimo.

A titolo d'esempio, la partecipazione di minima alle iniziative da parte delle forze economiche locali, potrebbe sostanzarsi nelle seguenti disponibilità:

Per il settore turistico-alberghiero:

- offerta di pernottamenti ad artisti e spettatori in convenzione con l'organismo promotore delle manifestazioni (prezzi scontati, riserva di posti, ecc.).

Per il settore della ristorazione:

- offerta di menù ad artisti e spettatori in convenzione con l'organismo promotore delle manifestazioni (prezzi scontati, prezzi a forfait, ecc.)

Per il settore commerciale:

- offerta di prodotti tipici presso i luoghi sede delle manifestazioni culturali, a fronte di una quota di partecipazione.

Per il settore artigianale:

- partecipazione agli allestimenti degli eventi (falegnami, tecnici elettricisti, sarti, tipografi, edili, eccetera) in convenzione con l'organismo promotore degli eventi, a fronte di agevolazioni sui prezzi.

c) Le risorse

Uno sforzo di natura finanziaria dovrà essere richiesto alle amministrazioni provinciali e regionali la cui quantificazione è impossibile stabilire in tale sede. Si

tratterà presumibilmente di sostenere con un contributo annuale, preventivato con ampio anticipo e con progressione temporale in aumento, parte delle spese inerenti le attività dell'Ente promotore e del Comitato scientifico, nonché parte delle spese organizzative delle manifestazioni.

Contributi annuali potranno altresì essere richiesti all'amministrazione statale (Presidenza del consiglio dei Ministri che può offrire il proprio patrocinio, Ministero della Difesa, Ministero dei beni artistici e culturali, ecc.).

Dovranno essere praticate inoltre le opportunità offerte dalla Comunità Europea (ad esempio Programma Life- settore turismo sostenibile A.1.5.2. il quale finanzia azioni che sviluppino modelli di attività privata o pubblica tali da consentire la conservazione delle risorse naturali, culturali o tradizionali di una regione o località e la loro valorizzazione quali fonti di reddito; Fondo Strutturale FESR, Asse 2, Misure 2.3. Promozione e marketing turistico).

Per quanto riguarda le risorse di personale si può ipotizzare che l'Ente promotore, date le competenze e gli oneri ad esso attribuiti, dovrà operare durante tutto il corso dell'anno ed impiegare un discreto numero di risorse diversamente qualificate. Durante il periodo delle manifestazioni le attività legate all'informazione, all'assistenza e alla vigilanza presso le Fortezze, alla vendita di biglietti di ingresso, eccetera produrrà una consistente richiesta di mano d'opera locale. Allo stesso modo, in forma indotta, il progetto produrrà la domanda di impiego di un'ampio numero di addetti (ristorazione, commercio, servizi, ecc.).

d) Target

Il Progetto si pone l'obiettivo di rivitalizzare il tessuto economico e culturale dell'area e di attrarre nuove fasce di turismo nell'Alta Val di Susa e Chisone.

L'evoluzione dei modelli di consumo turistico verso i quali si orienta la fascia media di turisti europei è caratterizzata da una discreta capacità di spesa, dalla fruizione di eventi, luoghi, occasioni che rispondano ad interessi medio-alti di cultura, sport, natura.

L'area interessata dal progetto soddisfa già talune di queste esigenze (natura e sport) e l'inserimento di una offerta culturale fortemente caratterizzata rappresenta il tassello di completamento per il soddisfacimento della domanda turistica. I bacini reali di fruizione del progetto sono:

- il bacino locale, costituito dagli abitanti delle valli e dai turisti "fedeli" quelli cioè che comunque trascorrono la loro villeggiatura nelle località interessate dal progetto;
- il bacino torinese, quale polo metropolitano già attratto dalle caratteristiche ambientali e naturalistiche dei luoghi di montagna. I cittadini torinesi, inoltre, già condividono per tradizione e spessore culturale l'interesse verso manifestazioni artistiche;
- il bacino d'oltralpe, che grazie alle buone connessioni viarie può agevolmente partecipare ad eventi di cui condivide in certa misura le radici storiche.

Vi è poi il bacino potenziale, costituito dal turista straniero, che potrà essere particolarmente accresciuto anche sfruttando l'occasione dei Mondiali di sci del 1997 avviando una campagna di promozione e di immagine che imprima un rilievo significativo alla qualità e ai contenuti delle manifestazioni culturali e artistiche che si realizzano nelle Valli durante i mesi estivi.

Idea-progetto n. 6

I SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI NEL PINEROLESE: RIFLESSIONI E PROPOSTE

a) Il deficit dei servizi sociali nel territorio

Dall'indagine diretta presso le famiglie, è emersa una forte insoddisfazione nei confronti dell'offerta di servizi sociali, soprattutto rivolti agli anziani e i portatori di handicap.

Accanto infatti ad un contesto ambientale complessivamente favorevole, sia dal punto di vista infrastrutturale che ambientale, l'isolamento delle forze deboli della popolazione desta forte preoccupazione nelle residenti dell'area.

I servizi attivati nelle USL 42 (Perosa Argentina, che comprende le Valli del Chisone e Germanasca), 43 (Torre Pellice che comprende la Val Pellice) e 44 (Pinerolo che comprende la zona di pianura e pedemontana) coprono una serie di piccoli comuni lontani da quelli maggiormente popolati sede dei servizi.

Il problema più grosso infatti è il collegamento tra contesti locali geograficamente marginali e servizi socio-sanitari.

Espressione di questo mancato collegamento è l'inesistenza di una mappa dei bisogni socio-sanitari presenti nel territorio.

Infatti nessuno degli enti interessati (Usl, Comuni, Provincia, Comunità Montane) possiede dei dati aggiornati

ALLEGATO

COMUNI DELLA PROVINCIA DI TORINO SUDDIVISI PER AREE DI STUDIO

sui bisogni, sui servizi attivati, sulla efficacia e sul monitoraggio degli interventi ecc..

I limiti principali evidenziati possono essere riassunti nei punti seguenti:

- la non conoscenza dei dati più immediati quali: numero dei posti disponibili nelle comunità, tipi di handicap etc.;
- la non conoscenza dei servizi attivati nella U.S.L. causa spesso la compresenza, fra comuni vicini, di servizi con le stesse tipologie di offerte, lasciando invece scoperti altri bisogni;
- alcuni comuni, data la bassa numerosità della popolazione residente, non sono in grado di attivare i servizi più diffusi, quale per esempio la presenza di un'assistente sociale;
- l'inesistenza di forme di coordinamento tra i diversi enti e tra questi e le risorse del territorio, col rischio di disperdere o di non utilizzare in modo efficace gli investimenti economici ed umani realizzati.

Si è di fronte ad un'offerta di servizi che in molti casi soltanto l'utenza organizzata riesce ad accedere e utilizzare in modo adeguato con il risultato che spesso solo chi partecipa ad associazioni è in grado di trovare le risposte ai propri bisogni.

Il cittadino isolato che in molti casi è isolato anche geograficamente, spesso non è neanche a conoscenza delle offerte presenti sul territorio.

Un altro elemento da tenere in considerazione nel quadro generale della situazione è la diffusa depressione economica, che ha coinvolto l'intera area esaminata.

Questa situazione potrebbe costituire una opportunità per la creazione di centri di offerta di servizi attraverso il coinvolgimento dei giovani e anche non giovani espulsi dal mercato del lavoro.

In realtà fino ad oggi non si è assistito alla nascita di cooperative di lavoro e/o di solidarietà sociale e quelle attualmente operanti provengono infatti da altri territori, in primis l'area torinese.

Sulla base di questi primi elementi, si possono individuare alcune ipotesi di lavoro:

b) La costituzione di un servizio di coordinamento

Si tratta di costituire un servizio con la funzione di:

- creare una banca dati sui servizi socio-assistenziali attivati nell'area in esame;
- essere punto di diffusione delle informazioni intorno ad altre esperienze regionali o nazionali;
- essere punto di consulenza su: progetti da attivare; aspetti legislativi, reperibilità fondi (CEE); criteri per elaborare un progetto; supervisione all'equipe; individuazione di politiche e strategie socio-sanitarie;
- essere punto di ulteriore accordo tra Ente regionale e Comunità locale.

E' possibile individuare nella Provincia l'Ente cui affidare tale funzione di coordinamento.

A questo proposito facciamo riferimento alla legge 142 del 1992, - art.14:

comma 1: "Spettano alla provincia le funzioni: 1) raccolta ed elaborazione dati, assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali";

comma 2: "La provincia, in collaborazione con i comuni e sulla base di programmi, promuove e coordina attività nonchè realizza opere di rilevante interesse provinciale sia nel settore economico, produttivo, commerciale e turistico, sia in quello sociale, culturale e sportivo".

- art. 15: compiti di programmazione della provincia.

Il servizio della banca dati, di coordinamento e di programmazione dovrebbe essere organizzato con i seguenti criteri:

- presenza diffusa sul territorio: ciò implica la creazione di centri di riferimento situati in alcune località "strategiche";
- creazione di una rete che comprenda una unità centrale con numerose unità periferiche capaci insieme di trasferire, controllare e produrre informazioni.

- c) Un'ulteriore proposta è quella riguardante la stipula di "accordi di programma"

A questo proposito si può fare riferimento alla Legge 104/92, art 40, comma 1: " I comuni, anche consorziati tra di loro, le loro unioni, le comunità montane e le U.S.L. qualora le leggi regionali attribuiscono loro competenze, attuano gli interventi sanitari e sociali (...) mediante gli accordi di programma".

L'accordo ha la funzione di definire con maggiore precisione:

- ruoli, funzioni e compiti degli enti (Regione, Provincia, Comune, U.S.L. e Associazioni): ciò permette di definire meglio la collocazione delle risorse nei progetti di intervento;
- obiettivi dei progetti; la definizione degli obiettivi con i loro indicatori di verifica permette di predeterminare le strategie adeguate e in particolar modo i processi di monitoraggio;
- creare sinergie tra le risorse umane, economiche e strutturali; in questo modo aumenterebbe la possibilità di realizzare interventi più efficaci sul territorio e diminuirebbe il rischio della dispersione delle risorse;
- aumentare il budget a disposizione per alcuni settori dei servizi socio-sanitari; i piccoli comuni potrebbero accorpare i fondi a disposizione ed aumentare in questo modo la possibilità di avviare dei progetti che non si limitino alla semplice erogazione di contributi economici, ma offrano un ventaglio più ampio di possibili iniziative;

- diversificare i tipi di servizio sul territorio al fine di evitare sovrapposizioni e di conseguenza il non avvio di interventi necessari.

In riferimento a tale proposta -l'accordo di programma- è possibile citare l'esperienza di Torre Pellice; in quest'occasione si è realizzato un accordo tra Comune, Servizi Sociali, U.S.L., Scuole, Comunità Montana e Associazione.

d) I segmenti della domanda

d1) Gli anziani

Un primo dato significativo è il forte impegno economico delle U.S.L. locali rispetto alla popolazione anziana; infatti, a titolo di esempio, nel 1992 il servizio socio-sanitario dell'area di Torre Pellice ha speso L. 898.000.000.

Per quanto riguarda la popolazione anziana dobbiamo tener presente i seguenti elementi:

- aumento sia in valori assoluti che percentuali rispetto alla popolazione totale;
- presenza consistente degli anziani nei piccoli paesi montani;
- situazione di abbandono e di solitudine di molti anziani a causa del trasferimento dei membri giovani dei nuclei familiari verso i nuclei urbani;

- problemi causati dal clima;
- diminuzione del budget a disposizione per interventi di assistenza;
- "invecchiamento" precoce di parte della popolazione adulta a causa del fenomeno dei prepensionamenti; esso determina l'entrata nella fascia anziana di queste persone non tanto, ovvio, dal punto di vista demografico, quanto in relazione al loro vissuto psichico: la persona si percepisce come "anziana" in quanto espulsa dal processo produttivo, priva di un ruolo sociale riconosciuto. La propria autopercezione incide, come sappiamo, anche sullo stato psico-fisico della persona.

La diminuzione delle risorse economiche a disposizione ha costretto i servizi pubblici a ripensare una modalità frequente del proprio operato, consistente nell'invio degli anziani presso gli istituti di ricovero, ove la retta oscilla tra le 180.000/250.000 lire al giorno.

Spesso si è constatato che l'anziano istituzionalizzato era soggetto ad una ulteriore diminuzione delle sue capacità. Il processo di invecchiamento subiva quindi un'accelerazione negativa.

E' emersa, quindi, la necessità di individuare nuove modalità di risposta alle esigenze della popolazione anziana.

dl.1.) Alcune proposte

Il visitatore domiciliare

Nella figura del "visitatore" può essere individuata la persona in grado di attuare processi di prevenzione alle situazioni di disagio psico-fisico. Spesso lo stato di isolamento dell'anziano, la non conoscenza dei servizi presenti sul territorio, il suo legame con la terra, produce un peggioramento delle sue condizioni psico-fisiche.

Il visitatore potrebbe quindi assumere il ruolo di "cinghia di trasmissione" tra i bisogni della gente e il servizio socio-sanitario locale, in quanto dovrà rilevare le necessità immediate delle persone e "trasmettere" le opportune informazioni sia al servizio che alla banca dati, la quale potrà in questo modo avvalersi del lavoro di queste "antenne" nel sociale, monitorando lo stato (l'entità) e l'evolversi di determinati fenomeni e situazioni.

All'interno dell'organico dei servizi socio-sanitari il visitatore domiciliare può essere inquadrato nella figura del segretario sociale.

Il visitatore dovrà prestare particolare attenzione ad alcune persone -quelle in condizioni più difficili-, quindi quotidianamente si informerà sul loro stato di salute, anche recandosi personalmente al loro domicilio.

Il visitatore non ha tuttavia la responsabilità diretta sullo stato psico-fisico delle persone, bensì si occupa di raccogliere e di dare informazioni, di creare collegamenti e raccordi con le altre figure dei servizi e con le stesse strutture socio-sanitarie.

Si sottolinea la funzione preventiva del visitatore, mirata ad innescare dei processi relazionali, emotivi e cognitivi capaci di produrre benessere e tutela del percorso di vita delle persone. In questo modo la prevenzione è intesa non tanto come funzione riparativa di situazioni di rischio o di disagio, ma come promozione dell'agio, evitando così i costi sociali ed economici molto alti degli interventi riparativi.

Il visitatore ha come luogo di interscambio di informazione tra le diverse figure di operatori (assistente sociale, medico, assistente domiciliare, etc.) i servizi sociali. E' necessario però, al fine di dare maggiore efficacia agli interventi, rafforzare il ruolo del coordinatore sociale. Questi dovrebbe avere non solo compiti amministrativi, ma funzioni di effettivo coordinamento dei progetti di intervento e di organizzazione dei processi di lavoro.

L'assistente domiciliare

Le funzioni dell'assistente domiciliare si differenziano da quelle del visitatore perchè il primo ha un rapporto diretto e continuativo con le persone seguite.

Anche per la figura dell'assistente domiciliare è importante potenziare alcune funzioni:

- sostegno dal punto di vista psicologico agli anziani;
- gestione insieme agli altri operatori dei progetti mirati a creare condizioni di autonomia e di valorizzazione delle capacità delle persone.

E' necessario rendere più diffusa l'azione dell'assistente domiciliare in quanto ciò offre la possibilità di:

- diminuire le spese sostenute dai servizi per l'assistenza alle persone anziane;
- evitare lo sradicamento dell'anziano dal proprio domicilio: se infatti teniamo presente il forte legame con il territorio, l'abbandono della propria casa produce un ulteriore processo di invecchiamento.

Il legame tra benessere dell'anziano e contesto di vita implica la ricerca di risposte ai bisogni abitativi della popolazione nelle località montane. A questo riguardo si possono individuare due tipi di intervento:

Comunità alloggio invernali

Nel periodo invernale alcune località non hanno alcun collegamento con gli altri centri abitati per mezzo di trasporti pubblici. Ciò produce un ulteriore isolamento dell'anziano.

E' quindi utile prevedere la creazione di comunità alloggio aperte nei periodi climatici meno favorevoli: autunno ed inverno.

Il personale è presente soltanto in alcune ore della giornata, in quanto potrebbero essere attivate le reti secondarie (il vicinato), allo scopo di diventare un punto di riferimento per qualsiasi esigenza delle persone:

- bisogno di assistenza medica;

- commissioni presso gli uffici pubblici;
- accompagnamento.

Le persone (il vicinato) che si rendono disponibili possono ricevere un rimborso ricorrendo al sussidio di accompagnamento, strumento in dotazione ai servizi.

Convivenze

A differenza delle comunità tradizionali ove gli operatori sono costantemente presenti, nelle convivenze essi prestano il loro servizio in determinati orari di alcuni giorni. Mantengono, però, la reperibilità.

Gli operatori non hanno solo la funzione di assistere l'anziano, ma anche quello di contribuire al progetto di convivenza.

Come detto precedentemente, la fuoriuscita delle persone dal processo produttivo può generare cognitivamente ed emotivamente la percezione di appartenenza alla categoria "anziano".

Quindi è necessario, al fine di evitare il prodursi di queste situazioni, attuare una politica di prevenzione, individuando delle opportunità attraverso le quali l'anziano può riacquistare fiducia nelle proprie capacità e un nuovo ruolo sociale.

A questo proposito si possono indicare due proposte:

Incentivazione alle attività turistico-ambientali

Può rappresentare una prospettiva degna di interesse l'ipotesi di associare la necessità per l'anziano di rimanere nel proprio habitat con la possibilità di incentivare il turismo ambientale.

In alcuni aree è infatti possibile dare un contributo organizzativo ed economico (fondi CEE) alle persone che intendono avviare per le attività di agriturismo, laboratori artigianali, agenzie attività didattiche sull'ecologia.

Tale azione avrebbe un duplice scopo: quello di attivare nuove opportunità in un'area geografica depressa economicamente e di coinvolgere le persone anziane, creando luoghi di aggregazione, di lavoro, di impegno sociale.

Laboratori di lavoro

Le competenze e le esperienze di questi "anziani" possono essere riattivate nei laboratori del tempo libero o laboratori preprofessionali (esperienza avviata molti anni fa dal Comune di Torino).

Gli "anziani" possono altresì contribuire ad organizzare e realizzare alcuni laboratori presenti nei CST (Centro Socio-Terapeutico per handicap), nei centri di incontro e nelle scuole.

d2) Il settore handicap

E' indispensabile tener presente il contesto socio-culturale per poter comprendere le modalità con le quali vengono vissuti e gestiti i problemi dei portatori di handicap nell'area del pinerolese.

Spesso le persone con handicap vengono confinate nel proprio domicilio, perdendo l'occasione di incidere con maggiore efficacia nei processi socializzativi delle persone in difficoltà.

Un'indagine sui soggetti portatori di handicap sarebbe quanto mai necessaria per disporre di una mappa aggiornata dei bisogni esistenti.

Al termine della scuola dell'obbligo, ad esempio, vi sono scarsi collegamenti tra servizi sociali e famiglie. Solo le persone in contatto con le realtà associative riescono ad inserire i loro parenti con handicap in altre strutture, facilitandone l'inserimento sociale.

La situazione dell'inserimento nelle scuole è ulteriormente peggiorato con la diminuzione degli insegnanti di appoggio e l'aumento del numero degli alunni nelle classi. Ciò ha influito sulla possibilità di esercitare un reale percorso di potenziamento e mantenimento delle abilità acquisite.

La scarsa disponibilità economica ha messo in crisi la possibilità di ricorrere per tutte le situazioni agli istituti e alla comunità.

Un ulteriore dato è il processo di invecchiamento della popolazione con handicap; ciò significa che a molti soggetti si è continuato ad offrire i CST, con le stesse attività e con le stesse modalità di partecipazione.

In altri termini le persone sono invecchiate, ma le attività sono rimaste le medesime.

d2.1.) Alcune proposte

Affidamento

E' importante affrontare la questione dell'affidamento della persona con handicap. E' chiaro che la scelta di prendersi cura di una persona con delle difficoltà psico-fisiche non è molto semplice, ma vi è un ulteriore fattore che limita la possibilità di accettare tale impegno, quello economico.

Il contributo finanziario alle famiglie che scelgono di accogliere un portatore di handicap in affidamento, si aggira intorno alle 500.000 lire mensili.

Se si considera il costo giornaliero di ospitalità negli istituti e nelle comunità, si scopre l'entità molto bassa del contributo alle famiglie affidatarie.

Per incentivare l'affido si potrebbe:

- costituire un istituto di consulenza e supporto per le famiglie;
- pubblicizzare l'iniziativa;
- aumentare il contributo economico a disposizione delle famiglie, da parte degli enti preposti.

Strutture di accoglienza e di attività

E' necessario rivedere l'impostazione dei Centri socio-terapeutici (CST), creando una struttura che si adatti ai bisogni delle persone in difficoltà, quindi:

- a differenza dei CST tali strutture non sono sede di tutte le attività, per cui un ragazzo può svolgere un'attività in un laboratorio preprofessionale la mattina e durante le ore pomeridiane può trascorrere presso questi centri il tempo libero;
- i centri devono anche rappresentare un punto di riferimento per le famiglie;
- gli operatori non impiegano la totalità del loro tempo lavorativo nel centro, ma lo modulano rispetto ai bisogni delle persone; per esempio l'operatore può utilizzare una parte delle ore nell'affiancare la persona handicappata nella fase iniziale dell'inserimento lavorativo;
- il centro può essere utilizzato per altre attività da parte di persone e gruppi del territorio.

Convivenze guidate

Il progetto della convivenza guidata ha come finalità l'autonomia delle persone in difficoltà. In questo caso l'operatore elabora un progetto formativo centrato sull'acquisizione delle abilità da parte del soggetto, al fine di organizzare e gestire la propria quotidianità personale e sociale.

La presenza dell'operatore è limitata ad alcune ore della giornata.

Qualificazione degli obiettori di coscienza

Gli obiettori vengono spesso coinvolti in modo limitato rispetto ai progetti di inserimento scolastico e lavorativo delle persone con handicap.

La partecipazione ad un'attività formativa qualificata potrebbe consentire all'obiettore di acquisire specifiche competenze in relazione a:

- affiancamento delle persone handicappate nell'attività di mantenimento delle abilità acquisite;
- accompagnamento della persona in difficoltà, coprire il servizio di aiuto alle persone con handicap negli spostamenti, che ora risulta notevolmente ridotto.

Supporto all'attività delle associazioni

E' importante offrire un supporto alle associazioni che riuniscono le famiglie nel cui nucleo vi sono soggetti handicappati. La famiglia è, infatti, una risorsa centrale nell'efficacia dei progetti formativi.

A questo proposito gli enti possono fornire:

- momenti formativi;

- locali per incontri;
- attrezzature per ufficio.

Le iniziative degli enti possono trovare supporto nell'ambito delle opportunità offerta dalla legge-quadro sul volontariato n. 266/91.

d3) Le dipendenze

Un primo dato da tenere presente è che il servizio per le tossicodipendenze di Pinerolo ha ampliato il suo organico dal mese di gennaio 1994.

Un problema rilevante è costituito dalla vastità dell'area geografica di competenza dei servizi, il che causa notevoli difficoltà di raccordo tra territorio e servizi.

Inoltre dobbiamo tener conto di un ulteriore fenomeno, l'alcolismo. Esso rappresenta una forma di disagio da un lato molto diffuso e dall'altra meno sanzionato socialmente.

Le difficoltà di accesso ai servizi da parte delle persone con problemi di dipendenza sono:

- orari rigidi;
- contesto " etichettante";
- strutture a volte prive anche dei più elementari servizi (toilette);
- scarso collegamento tra la realtà dei fenomeni e il servizio; il fenomeno delle dipendenze è infatti

soggetto a continui mutamenti, i servizi in alcune occasioni elaborano risposte che risultano inadeguate rispetto ai bisogni delle persone;

- gli operatori vengono vissuti come persone che non comprendono i problemi in quanto espressione dell'istituzione e perciò estranei alla loro vita.

d3.1.) Alcune proposte

Decentramento del servizio

Una prima risposta ai problemi causati dalla vasta area di competenza del servizio potrebbe essere quella di aprire "succursali" nei paesi più lontani, aperte in alcune ore e determinati giorni della settimana.

Operatore referente

Ciascun operatore potrebbe costituirsi come referente per alcuni comuni, offrendo consulenza all'elaborazione di progetti di promozione e prevenzione sul territorio. La presa in carico di alcuni comuni potrebbe anche contribuire al miglioramento della qualità e quantità degli interventi.

E' necessario individuare le diverse possibilità di risposta al problema delle tossicodipendenze. Tale ricognizione ha la finalità di:

- individuare quali servizi sono necessari e per quali bisogni;

- diversificare le risposte nell'area del pinerolese; a titolo esemplificativo alcuni operatori, indipendentemente dal SERT di appartenenza, possono specializzarsi nella conduzione dei gruppi di autoaiuto, altri nella progettazione di interventi formativi nei centri residenziali, etc.

Pur rispettando il principio della territorialità, l'aumento delle specializzazioni avrebbe il pregio di diversificare le risposte al problema delle dipendenze.

Flessibilità dell'orario

E'indispensabile modificare l'organizzazione del servizio; questo deve maggiormente rispondere ai bisogni delle persone in difficoltà. La chiusura del centro nei giorni festivi e nelle ore serali genera notevoli problemi nel percorso di avvicinamento degli utenti al centro. Quindi l'apertura di un centro nell'area del pinerolese nelle ore serali e in alcune ore dei giorni festivi potrebbe contribuire a creare un migliore rapporto tra servizi e cittadini.

Costituzione di cooperative di solidarietà

In molte situazioni la mancanza di occupazione genera la possibilità di una ricaduta. Nella sostanza anche dopo la conclusione del percorso terapeutico è indispensabile creare delle situazione di lavoro protetto, facendo riferimento ad esempio alla legge quadro sulle cooperative, incentivandone la costituzione e garantendo commesse pubbliche.

Intervento di strada

La presenza degli operatori nei punti di ritrovo dei tossicodipendenti ha la funzione di creare un legame tra giovani e servizi, attivando altresì processi di ricerca-intervento capaci di vitalizzare le reti sociali esistenti nella funzione di reti di aiuto.

Anche a questo proposito è possibile stipulare convenzioni tra enti pubblici e cooperative in loco.

e) Il ruolo della formazione

L'attuazione delle proposte di intervento finora formulate nel territorio del pinerolese implica necessariamente un cambiamento organizzativo dei servizi socio-sanitari. Cambiamento nella definizione delle procedure di decisione, azione e verifica.

A titolo di esempio, la capacità di programmare l'utilizzo dei fondi economici, l'attivazione di forme di cooperative ed associazioni capaci di prestare una serie di servizi qualificati, implica un totale ripensamento dei servizi.

I cambiamenti organizzativi non avvengono a tavolino, ma implicano un processo di riflessione, elaborazione, appropriazione e mutamento.

Tale processo deve essere sostenuto da un'azione permanente di formazione di tutte le figure professionali presenti nei servizi socio-sanitari.

La formazione deve essere intesa come percorso di accompagnamento alle trasformazioni individuali e collettivi a livello cognitivo ed emotivo rispetto al lavoro sociale.

Interpretation of the results of the study is based on the assumption that the subjects were representative of the general population. The study was conducted in a controlled environment, and the results may not be generalizable to other populations. The study was limited by the sample size and the duration of the study. The results of the study are presented in the following table.

The results of the study show that the subjects who received the treatment had a significantly higher score than the subjects who received the control. The difference was statistically significant at the 0.05 level.

3.1. Results of the study

The results of the study are presented in the following table. The table shows the mean scores and standard deviations for the subjects in the treatment and control groups. The results show that the subjects in the treatment group had a significantly higher mean score than the subjects in the control group. The difference was statistically significant at the 0.05 level.

The results of the study are presented in the following table. The table shows the mean scores and standard deviations for the subjects in the treatment and control groups. The results show that the subjects in the treatment group had a significantly higher mean score than the subjects in the control group. The difference was statistically significant at the 0.05 level.

The results of the study are presented in the following table. The table shows the mean scores and standard deviations for the subjects in the treatment and control groups. The results show that the subjects in the treatment group had a significantly higher mean score than the subjects in the control group. The difference was statistically significant at the 0.05 level.

The results of the study are presented in the following table. The table shows the mean scores and standard deviations for the subjects in the treatment and control groups. The results show that the subjects in the treatment group had a significantly higher mean score than the subjects in the control group. The difference was statistically significant at the 0.05 level.

The results of the study are presented in the following table. The table shows the mean scores and standard deviations for the subjects in the treatment and control groups. The results show that the subjects in the treatment group had a significantly higher mean score than the subjects in the control group. The difference was statistically significant at the 0.05 level.

VAL DI SUSA X

USL 35

COAZZE
GIAVENO
REANO
SANGANO
TRANA
VALGIOIE

USL 36

ALMESE
AVIGLIANA
BARDONECCHIA
BORGONE SUSA
BRUZOLO
BUSSOLENO
BUTTIGLIERA ALTA
CAPRIE
CASELETTE
CESANA TORINESE
CHIANOCCO
CHIAMONTE
CHIUSA DI SAN MICHELE
CLAVIERE
CONDOVE
EXILLES
GIAGLIONE
GRAVERE
MATTIE
MEANA DI SUSA
MONPANTERO
MONCENISIO
NOVALESA

OULX
RUBIANA
SALBERTRAND
SAN DIDERO
SAN GIORGIO DI SUSÀ
SANT'AMBROGIO DI TORINO
SANT'ANTONINO DI SUSÀ
SAUZE DI CESANA
SAUZE D'OULX
SESTRIERE
SUSÀ
VAIE
VENAUS
VILLAR DORA
VILLAR FOCCHIARDO

VALLE DI LANZO

USL 37

ALA DI STURA
BALANGERO
BALME
CAFASSE
CANTOIRA
CERES
CHIALAMBERTO
COASSOLO TORINESE
CORIO
GERMAGNANO
GROSCAVALLO
LANZO TORINESE
LEMIE
MEZZANILE
MONASTERO DI LANZO
PESSINETTO

TRAVES
USSEGLIO
VALLO TORINESE
VARISELLA
VIU'

USL 27

BARBANIA
CIRIE'
FIANO
FRONT
GROSSO
LEVONE
MATHI
NOLE
ROBASSOMERO
ROCCA CANAVESE
SAN CARLO CANAVESE
SAN FRANCESCO AL CAMPO
SAN MAURIZIO CANAVESE
VAUDA CANAVESE
VILLANOVA CANAVESE

PINEROLESE

USL 42

FENESTRELLE
INVERSO PINASCA
MASSELLO
PEROSA ARGENTINA
PERRERO
PINASCA
POMARETTO

p547fm2

PORTE
PRAGELATO
PRALI PRAMOLLO
ROURE
SALZA DI PINEROLO
SAN GEMANO CHISONE
USSEAUX
VILLAR PEROSA

USL 43

ANGROGNA
BIBIANA
BOBBIO PELLICE
BRINCHERASIO
LUSERNA SAN GIOVANNI
LUSERNETTA
RORA'
TORRE PELLICE
VILLAR PELLICE

USL 44

AIRASCA
BURIASCO
CAMPIGLIONE FENILE
CANTALUPA
CAVOUR
CERNENASCO
CUMIANA
FROSSACO
GARZIGLIANA
MACELLO
OSASCO
PINEROLO

PISCINA
PRAROSTINO
ROLETTO
SAN PIETRO VAL LEMINA
SAN SECONDO DI PINEROLO
SCLENGHE
VIGONE
VILLAFRANCA PIEMONTE
VIRLE PIEMONTE

CHIERESE

USL 29

CASTIGLIONE TORINESE
CINZANO
GASSINO TORINESE
RIVALBA
SAN RAFFAELE CIMENA
SCIOLZE

USL 30

ANDEZENO
ARIGNANO
BALDISSERO TORINESE
CAMBIANO
CHIERI
ISOLABELLA
MARENTINO
MOMBELLO DI TORINO
MONTALDO TORINESE
MORIONDO TORINESE
PAVAROLO
PECETTO TORINESE

PINO TORINESE
POIRINO
PRALORMO
RIVA PRESSO CHIERI
SANTENA

CARMAGNOLESE

USL 31

CARIGNANO
CARMAGNOLA
CASTAGNOLE PIEMONTE
LOMBRIASCO
OSASIO
PANCALIERI
PIOBESI TORINESE
VILLASTELLONE

AREA DI RIVOLI

COLLEGNO
GRUGLIASCO
RIVOLI
ROSTA
VILLARBASSE
ALPIGNANO
DRUENTO
GIVOLETTO
LA CASSA
PIANEZZA
SAN GILLIO
VAL DELLA TORRE
(VENARIA)

AREA DI SETTIMO

LEINI'
LOMBARDORE
SAN BENIGNO CANAVESE
SETTIMO TORINESE
VOLPIANO
S. MAURO TORINESE
VERANIA
BORGARO
CASELLE

AREA DI MONCALIERI

LA LOGGIA
MONCALIERI
TROFARELLO
CANDIOLO
NICHELINO
NONE
VINOVO
BEINASCO
BRUINO
ORBASSANO
PIOSSASCO
RIVALTA DI TORINO
VOLVERA

CANAVESE

USL 38

ALPETTE
BOSCONERO
BUSANO

CANISCHIO
CERESOLE REALE
CICONIO
CUORGNE'
FAVRIA
FELETTO
FORNO CANAVESE
FRASSINETTO
INGRIA
LOCANA
LUSIGLIE'
NOASCA
OGLIANICO
OZEGNA
PERTUSIO
PONT CANAVESE
PRASCORSANO
PRATIGLIONE
RIBORDONE
RIVARA
RIVAROLO CANAVESE
RIVAROSSA
RONCO CANAVESE
SALASSA
SAN COLOMBANO BELMONTE
SAN PONSO
SPARONE
VALPERGA
VALPRATO SOANA

USL 29

BRANDIZZO
BROZOLO
BRUSASCO
CASALBORGONE

CASTAGNETO PO
CAVAGNOLO
CHIVASSO
FOGLIZZO
LAURIANO
MONTANARO
MONTEU DA PO
RONDISSONE
SAN SEBASTIANO DA PO
TORRAZZA PIEMONTE
VEROLENGO
VERRUA SAVOIA

USL 40

AGLIE'
ALBIANO D'IVREA
ALICE SUPERIORE
ANDRATE
AZIEGLIO
BAIRO
BALDISSERO CANAVESE
BANCHETTE
BOLLENGO
BORGIALLO
BORGOFRANCO D'IVREA
BORGOMASINO
BROSSO
BUROLO
CARAVINO
CAREMA
CASCINETTE DI IVREA
CASTELLAMONE
CASTELNUOVO NIGRA
CHIAVERANO
CINTANO

COLLERETTO CASTELNUOVO
COLLERETTO GIACOSA
COSSANO CANAVESE
FIORANO CANAVESE
ISSIGLIO
IVREA
LESSOLO
LORANZE'
LUGNACCO
MAGLIONE
MEUGLIANO
MONTALTO DORA
NOMAGLIO
PALAZZO CANAVESE
PARELLA
PAVONE CANAVESE
PECCO
PIVERONE
QUAGLIUZZO
QUASSOLO
QUINCINETTO
RUEGLIO
SALERANO CANAVESE
SAMONE
SETTIMO ROTTARO
SETTIMO VITTONE
STRAMBINELLO
TAVAGNASCO
TORRE CANAVESE
TRAUSELLA
TRAVERSELLA
VESTINGNE'
VICO CANAVESE
VIDRACCO
VISTRORIO

USL 41

BARONE CANAVESE
CALUSO
CANDIA CANAVESE
CUCEGLIO
MAZZE'
MERCENASCO
MONTALENGHE
ORIO CANAVESE
PROSA CANAVESE
ROMANO CANAVESE
SAN GIORGIO CANAVESE
SAN GIUSTO CANAVESE
SAN MARTINO CANAVESE
SCARMAGNO
STRAMBINO
VIALFRE'
VILLAREGGIA
VISCHE

Inv. 21632
Data 28-8-84



